

## Governance und Führung in der Sozialplanung: Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen

Tabatt-Hirschfeldt, Andrea; Sann-Caputo, Thea Maria; Unger, Frank;  
StremLOW, Jürgen; Kessler, Oliver; Sann, Uli

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tabatt-Hirschfeldt, A., Sann-Caputo, T. M., Unger, F., StremLOW, J., Kessler, O., & Sann, U. (2018). *Governance und Führung in der Sozialplanung: Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen*. (FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik, 14). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66631-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



**FGW-Studie**

## **Vorbeugende Sozialpolitik 14**

Ute Klammer, Ralitsa Petrova-Stoyanov (Hrsg.)



Andrea Tabatt-Hirschfeldt, Thea-Maria Sann-Caputo, Jürgen StremLOW, Frank Unger, Uli Sann, Oliver Kessler

## **Governance und Führung in der Sozialplanung**

Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen



Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.)  
Kronenstraße 62  
40217 Düsseldorf

Telefon: 0211 99450080  
E-Mail: [info@fgw-nrw.de](mailto:info@fgw-nrw.de)  
[www.fgw-nrw.de](http://www.fgw-nrw.de)

#### **Geschäftsführender Vorstand**

Prof. Dr. Dirk Messner, Prof. Dr. Ute Klammer (stellv.)

#### **Themenbereich**

Vorbeugende Sozialpolitik  
Prof. Dr. Ute Klammer, Vorstandsmitglied  
Ralitsa Petrova-Stoyanov, wissenschaftliche Referentin

#### **Layout**

Olivia Pahl, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit

#### **Förderung**

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen

#### **ISSN**

2567-0050

#### **Erscheinungsdatum**

Düsseldorf, August 2019

---

Andrea Tabatt-Hirschfeldt, Thea-Maria Sann-Caputo, Jürgen StremLOW,  
Frank Unger, Uli Sann, Oliver Kessler

## Governance und Führung in der Sozialplanung

Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen

### Auf einen Blick

- Das Forschungsprojekt gewährt Einblicke in das Führungs- und Rollenverständnis von erfolgreich arbeitenden Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen und betrachtet die für eine gelingende Sozialplanung hilfreichen Rahmenbedingungen, Haltungen und Kompetenzen.
- Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen überwinden hierarchische und bürokratische Barrieren im Sinne von *Public Governance* durch Kooperationen innerhalb und Vernetzung außerhalb der Kommunalverwaltung sowie durch die Nutzung von ‚Opportunitätsfenstern‘.
- Auch in der Sozialwirtschaft steht zunehmend ein hybrides Organisations- und Führungsverständnis im Fokus, welches zudem mit spezifischen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensmerkmalen der Akteur\_innen hoch assoziiert ist.
- Neben klassischen Aufgaben der Sozialplanung werden sozial-kommunikative Kompetenzen immer wichtiger. Diese Einschätzung der Befragten bildet sich in Konzeptionen des Berufsbildes noch nicht hinreichend ab.
- Erfolgreiche Sozialplaner\_innen agieren nicht selten wie wirksame Führungskräfte, auch wenn eine formale Führungsverantwortung nicht gegeben ist. Insbesondere Wertschätzung für die Netzwerkpartner\_innen und der Einsatz für ‚echte partizipative Prozesse‘ sind dabei für eine gelingende Sozialplanung hoch bedeutsam.
- Aus den Erkenntnissen der Studie werden weitere Forschungsbedarfe, Weiterbildungskonzeptionen und -umsetzungen abgeleitet.

## **Abstracts**

### **Governance und Führung in der Sozialplanung – Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen**

Die Herausforderungen von kommunalen Verantwortungsträger\_innen im Bereich der Sozialplanung sind vielfältig und verlangen diesen innerhalb der Verwaltung und im (zivil-)gesellschaftlichen Netzwerk viel ab. Diese Studie knüpft an ein 2017 beendetes Forschungsprojekt zur Integrierten Sozialplanung an. Die für Sozialplanung zuständigen Personen (Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen) jener Städte, die damals als Best-Practice-Städte in Deutschland und der Schweiz identifiziert wurden, wurden in einer explorativen Untersuchung dazu befragt, wie sie ihre Führungsarbeit gestalten. Mittels teilstandardisierter Leitfadeninterviews und psychometrischen Testverfahren wurde fall- und praxisbasiert erforscht, wie sie ihr Führungsverständnis und ihre Handlungen beschreiben, um die sozialpolitischen Ziele ihrer Kommune zu erreichen. Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse wurden in der Auswertung miteinander verglichen und entlang von zentralen Erkenntnissen zur zukunftsfähigen Führung in der kommunalen Sozialplanung und Netzwerkgestaltung dargestellt. Zudem wurden Haltungen und Kompetenzen für eine wirksame Arbeit im Kontext von Sozialplanung herausgearbeitet.

### **Governance and Leadership in social planning – Understanding of roles, attitudes and skills**

The challenges facing local authorities responsible for social planning are diverse and demand a great deal from those involved within the administration as well as the civil society network. This study is a follow-up to a research project on integrated social planning which ended in 2017. The individuals responsible for social planning (social department heads and social planners) from best practice cities in Germany and Switzerland were asked about their leadership strategies in an exploratory study. Using partially standardized guided interviews and psychometric test procedures, case and practice-based research was carried out into how they describe their understanding of leadership and behavior in order to achieve the sociopolitical goals of their communities. Qualitative and quantitative results were compared and presented based on important findings on future-oriented leadership in local social planning and network design. Additionally, central attitudes and competences were identified which are connected to an effective approach towards social planning.

# Inhalt

<b>Abstracts .....</b>	<b>II</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>Teil A – Theorie.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Governance und Führung in der Sozialplanung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Governance im Wohlfahrtsstaat und die Rolle der Sozialplanung .....	4
1.2 Führung in der Sozialplanung .....	7
<b>2 Kompetenzen und Haltungen erfolgreicher Sozialplanung .....</b>	<b>18</b>
2.1 Verständnis und Funktion der Sozialplanung .....	18
2.2 Das klassische Kompetenzmodell .....	19
2.3 Kompetenzen und Haltungen aus Sicht der Führungsforschung .....	20
<b>3 Wertschätzung &amp; Partizipation als wichtiges Element der Haltung in der Sozialplanung..</b>	<b>23</b>
<b>Teil B – Empirie.....</b>	<b>25</b>
<b>4 Methodik .....</b>	<b>25</b>
4.1 Stichprobe.....	25
4.2 Qualitative Interviews.....	25
4.3 Standardisierte Testverfahren .....	27
4.4 Dokumentenanalyse zu Kompetenzen der Sozialplanung und Validierung ausgewählter Forschungserkenntnisse .....	28
<b>5 Ergebnisse.....</b>	<b>29</b>
5.1 Erkenntnisse für die Führung im Kontext der Sozialplanung .....	29
5.2 Erkenntnisse zu Kompetenzen und Haltungen in der Sozialplanung .....	42
5.3 Erkenntnisse zu Wertschätzung und Partizipation .....	54
<b>6 Diskussion.....</b>	<b>68</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	68
6.2 Forschungs- und Weiterbildungsbedarf .....	70
<b>Literatur .....</b>	<b>72</b>
<b>Über die Autor_innen .....</b>	<b>85</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Matrix der zentralen Erkenntnisse.....	68
--	----

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grund- und Teilkompetenzen mit Einordnungen.....	20
Tabelle 2: In den Fokusgruppen hervorgehobene Aspekte von erfolgreicher Führung im Kontext der Sozialplanung .....	41
Tabelle 3: Häufigkeit der genannten Aufgaben (N=21 Aufgabenbezeichnungen) .....	43
Tabelle 4: Häufigkeit der genannten Rollenbeschreibungen (N=27 Rollenbezeichnungen) .....	44
Tabelle 5: Genannte Kern- und Sekundärkompetenzen der Sozialplaner_innen (N=32 Kompetenzbezeichnungen).....	46
Tabelle 6: Genannte Kernkompetenzen von Sozialplaner_innen (N=32 Kompetenzbeschreibungen) und in Stelleninseraten ausgeschriebene Kernkompetenzen (N=40 Kompetenzbeschreibungen) .....	49
Tabelle 7: Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der Sozialdezernent_innen (N=34) .....	51
Tabelle 8: Kategorienschema Wertschätzung mit Operationalisierungen und Beschreibungen ..	54
Tabelle 9: Kategorienschema Partizipation mit Operationalisierungen und Beschreibungen ...	56
Tabelle 10: Kategorien Wertschätzung .....	57
Tabelle 11: Vorstufen der Partizipation .....	61
Tabelle 12: Stufen der Partizipation und Führungsstile.....	63

## Einleitung

Wirksame *Governance* und Führung in der Sozialplanung sind von vielen Faktoren abhängig. Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen, aber auch die Akteur\_innen der Zivilgesellschaft sind in ein politisch-administratives System eingebunden, agieren jedoch auch zunehmend abteilungs- und organisationsübergreifend bzw. in verschiedensten Netzwerken. Dabei haben normative und strategische Veränderungen im kommunalen Steuerungs- bzw. Gestaltungsverständnis einen direkten Einfluss auf die Führungs- und Netzwerkarbeit, was (in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen wie den handelnden Personen) förderlich oder hinderlich für eine wirkungsvolle Sozialplanung sein kann.

Der Fokus des vorliegenden Forschungsprojektes richtet sich auf Verantwortungsträger\_innen innerhalb der Verwaltung. Dazu werden Gelingensbedingungen erfolgreicher Sozialplanung aus der Sicht von Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen betrachtet.

Wenn Sozialplanung als sozialpolitisches Steuerungsinstrument bei der Gestaltung passender Rahmenbedingungen unterstützen, Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, Dialoge anregen und Innovationen vorantreiben soll (vgl. z. B. Werner 2018; VSOP 2011), erfordert dies auch die bewusste Einflussnahme auf Menschen und Prozesse, selbst wenn diese Prozesse einen hohen Partizipationsgrad aufweisen. Ein entsprechendes Handeln kann im allgemeinen Verständnis als Führung (nach innen wie nach außen) bezeichnet werden, auch wenn möglicherweise keine formale Führungsfunktion vorliegt.

Gute Führung wirkt positiv auf Motivation, Leistung und Zufriedenheit aller Beteiligten und ist in diesem Sinne auch für eine erfolgreiche Sozialplanung von enormer Bedeutung. Umgekehrt hängt gute Führung von relevanten Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen ab und deren Passung zur jeweiligen Situation, die wiederum von verschiedenen Umweltfaktoren beeinflusst wird (vgl. Comelli et al. 2014, S. 85ff.). Dabei spielt insbesondere eine gelingende Beziehungsgestaltung die wesentliche Rolle (vgl. Gottfredson/Aguinis 2017).

Anhand von ‚zukunftsweisenden‘ Beispielen einer gelingenden Sozialplanung werden relevante Umweltfaktoren (z. B. politische Rückendeckung), Haltungen (z. B. Rollen- und Führungsverständnis), Verhalten (z. B. Beziehungsfaktoren und Führungsstil) und Persönlichkeitsfaktoren (z. B. Offenheit und Verträglichkeit) betrachtet.

Im Fokus stehen dabei in einer qualitativen Leitfadenerhebung Fragen nach der verwaltungsinernen Kooperation, dem externen Netzwerkmanagement, den konkreten Führungsstilen sowie nach Timing, Wertschätzung und Partizipation. In einer quantitativen Erhebung wird die Betrachtung von Führungsstilen und Persönlichkeitsmerkmalen vertieft.

Im Rahmen der Erhebungen wurde festgestellt, dass heterogene Erwartungen bezüglich der für eine erfolgreiche Sozialplanung erforderlichen Kompetenzen formuliert werden. Daher wurde das ursprüngliche Forschungsdesign um den Punkt *Erkenntnisse zu Kompetenzen und Haltungen in der Sozialplanung* ergänzt.



Im ersten Abschnitt des Theorieteils wird die Sozialplanung im Kontext der *Governance* im Wohlfahrtsstaat situiert, da wirksame Sozialplanung immer kontextspezifisch und vorausschauend ist. Der zweite Theorieabschnitt fasst ausgewählte Erkenntnisse der Führungsforschung zusammen, die für die Sozialplanung relevant sind. Nachdem im dritten Theorieabschnitt Kompetenzen und Haltungen erfolgreicher Sozialplanung theoretisch eingebettet und im vierten Theorieabschnitt Wertschätzung und Partizipation als besonders wichtige Elemente der Haltung für Führung in der Sozialplanung identifiziert werden, zeichnet das folgende Kapitel das methodische Vorgehen der Studie nach. Kapitel fünf enthält analog zur Strukturierung des Theorieteils die Forschungserkenntnisse zur Führung im Kontext der Sozialplanung, zu Kompetenzen und Haltungen in der Sozialplanung sowie zu Wertschätzung und Partizipation. In diesen drei Kernbereichen (Führung, Sozialplanung und Wertschätzung) werden die Ergebnisse der eigenen Befragung im Rahmen von Fokusgruppen mit Expert\_innen aus dem Handlungsfeld rückkoppelnd betrachtet und somit validiert. Die Diskussion der Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen werden im Kapitel sechs präsentiert, in dem abschließend auch auf weitere Forschungs- und Weiterbildungsbedarfe eingegangen wird.

## Teil A – Theorie

Der Theorieteil befasst sich zunächst mit den Rahmenbedingungen der Sozialplanung. Den Ausgangspunkt bilden dabei *Governance*, genauer *Public Governance*, sowie Netzwerke. Das Handeln innerhalb von Netzwerken lässt sich unterteilen in die Binnensicht, d. h. verwaltungsinterne Koordination der Kommunalverwaltung (vgl. Theoriekapitel 1.1 sowie Ergebniskapitel 5.2.1), sowie auf die Außensicht, d. h. das Management verwaltungsexterner Netzwerke. In Bezug auf die spezifische Koordination sozialwirtschaftlicher Produktion bezieht sich dies auf den Wohlfahrtsmix (vgl. Theoriekapitel 1.1 sowie Ergebniskapitel 5.1.3).

Das Agieren in Netzwerken sowie im Wohlfahrtsmix stellt hohe Anforderungen sowohl an Sozialdezernent\_innen, die die Rahmenbedingungen gestaltende Instanz darstellen, als auch an Sozialplaner\_innen, die hauptsächlich operativ agierende Instanz. Gerade, weil in diesen Tätigkeitsfeldern nicht nur direkte formal-hierarchische Führungsverantwortung gegeben ist, sondern hauptsächlich in freiwillig verbundenen Netzwerkstrukturen koordiniert werden muss, handeln Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen in einem sehr anspruchsvollen Organisations- wie auch Führungskontext. In diesem Spannungsfeld ist es daher angezeigt, sich mit den Ergebnissen der Führungsforschung zu befassen (vgl. Theoriekapitel 2 sowie Ergebniskapitel 5.2).

Aus den Herausforderungen der Dynamik einer hierarchischen Binnenführung und verwaltungs-externen Netzwerkkoordination ergibt sich die Frage nach dem daraus resultierenden professionellen Kompetenzprofil (vgl. Theoriekapitel 2.2 sowie Ergebniskapitel 5.2.2-5.2.4).

Durch den Netzwerkcharakter des Tätigkeitsfeldes von Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen gewinnen Wertschätzung und Partizipation eine besondere Beachtung als Schlüsselfaktoren für professionelles Handeln. Dies steht auch im Einklang mit Erkenntnissen der aktuellen Führungsforschung (vgl. Theoriekapitel 3 sowie Ergebniskapitel 5.1.6).

# 1 Governance und Führung in der Sozialplanung

## 1.1 Governance im Wohlfahrtsstaat und die Rolle der Sozialplanung

Die Vorstellung, dass (soziales) Management und die Steuerung von Organisationen allein innerhalb eines Sektors stattfinden, ist überholt. Die Funktions- und Steuerungslogiken zwischen Staat, Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen und den primären Netzen individueller Versorgung verschwimmen zusehends und ein intermediärer Sektor weitet sich aus (vgl. Arnold et al. 2014; Grunwald/Roß 2014; Roß 2012). Als Weiterentwicklung eines strategischen und wirkungsorientierten Managementverständnisses für die Steuerung der öffentlichen Verwaltung (neues Steuerungsmodell, *New Public Management*) gewinnen Governanceansätze zunehmend an Bedeutung. Der sozialwissenschaftliche – im engeren Sinne – politikwissenschaftliche Governancezugang erweitert das staatliche, hierarchische Regieren (Government) um ein partizipatives Gestaltungsverständnis (vgl. Benz/Dose 2010; Benz et al. 2007). Die kommunale Ebene bietet unzählige Möglichkeiten zur partizipativen Gestaltung, z. B. bei Entscheidungsprozessen. Von lokaler *Governance* herrscht dabei ein sehr weites Verständnis, welches „vom stabilen, auf Langfristigkeit angelegten Quartiers- und Stadtteilmanagement bis zu umfassenden, interkommunalen, bzw. regionalisierten Wachstumskoalitionen“ (Grote 2007, S. 48) reicht. *Public Governance* oder *New Public Governance* bezeichnet „die (staatlichen und privaten) Akteure, Strukturen und Instrumente [...], die netzwerkartig öffentliche Dienstleistungen planen und erbringen und die sich in einem Mix unterschiedlicher Koordinationsmodi eigenständig steuern“ (Reichard 2002, S. 3). *Public Governance* ist zum einen räumlich weniger eingengt als der Begriff der lokalen *Governance*. Zum anderen wird die Koordinationsfunktion der öffentlichen Verwaltung betont, welche für die Forschung sowohl aus Netzwerkperspektive (äußere Koordination) als auch in der Binnensicht (innere Koordination der Kommunalverwaltung) von besonderer Bedeutung ist. Gleichzeitig bezeichnet *Public Governance* eine Reformstrategie der Kommunalverwaltung als Weiterentwicklung des strukturell defizitären neuen Steuerungsmodells (NSM; vgl. Klenk/Nullmeier 2004). Für die vorliegende Untersuchung ist dies insofern relevant, als es um das Aufzeigen neuer Koordinationsformen geht, die sektor-, funktions- und hierarchieübergreifend innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung vonstattengehen. *Public Governance* grenzt sich schließlich von *Public Corporate Governance* ab, welche sich auf die Kontrolle und Steuerung öffentlicher Unternehmen im Zuge von Auslagerungen, Privatisierungen und öffentlichen Beteiligungen bezieht (vgl. Reichard 2002).

Zudem gewinnt in Bezug auf soziale Steuerung die Gestaltung der Versorgung im *Wohlfahrtsmix*<sup>1</sup> an Bedeutung (vgl. Wendt 2010, 2014). Der Wandel der Wohlfahrtssteuerung (*welfare governance*) zeichnet sich durch die Beteiligung gesellschaftlicher Akteur\_innen aus. Dies erfordert eine Koordination, die weniger vertikal (Rangfolge von Zuständigkeiten) denn horizontal und als komplexe sozialpolitische Willensbildung mit Wechselbeziehungen zwischen den Partner\_innen erfolgt. Beteiligte im Wohlfahrtsmix sind dabei auch informell Sorgende, „der bzw. die Bürger\_in als Stakeholder\_in“ oder ‚*self governance*‘ (private, nachbarschaftliche Netzwerke), die sich zunehmend selbst organisieren (Elterninitiativen, Assistenzgenossenschaften, Tauschbörsen, Selbstversorgergemeinschaften etc.) (vgl. Wendt 2014). Die öffentliche Verwaltung sucht in der

---

<sup>1</sup> Auch: *mixed economy of welfare* oder Wohlfahrtsproduktion.

Wohlfahrtsproduktion Anschluss an diese Akteur\_innen über Arrangements und in Koproduktionen wie z. B. durch Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen und Zusammenarbeit in Familienzentren, Bürgerhäusern oder Pflegestützpunkten.

Für die Organisationen innerhalb des Wohlfahrtsmixes bedeutet dies, dass sie zunehmend hybridisieren (vgl. Böhmer 2014; Schröer 2013). Damit gewinnt ihre Gestaltung, insbesondere über die Organisationsgrenze der Kommunalverwaltung hinaus, an Bedeutung. Kommunale Führungskräfte müssen sich dabei mehr denn je mit den unterschiedlichen Logiken der verschiedenen Sektoren sowie deren Funktionsweisen auseinandersetzen und Anschlussfähigkeiten herstellen.

*Public Governance* und Wohlfahrtsmix bedürfen der Gestaltung von Interdependenzen der lokalen Akteur\_innen. Im Kontext von *Local Governance* bedarf es einer „institutionellen Steuerung [...], die sowohl die interne Logik von Akteur\_innen [...] als auch die institutionellen Arrangements, über die diese Handlungen einen systematischen Verbund bilden“ (Schneider 2005, S. 3, zit. n. Schubert 2015, S. 114), in den Blick nimmt. Für Führungskräfte der Kommunalverwaltung bedeuten der steigende Vernetzungsgrad (nach innen und außen) sowie die zahlreichen neuen Herausforderungen u. a., dass sie zunehmend Dilemmatamanagement (vgl. Grunwald/Roß 2014), Interdependenzmanagement (vgl. Schubert 2015) bzw. multirationales Management (vgl. Schedler/Rüegg-Stürm 2013) betreiben müssen. Für die Forschung sind damit sowohl die Gestaltung von Netzwerken als Netzwerkmanagement (externe Koordination) als auch *Leadership* und Kooperation (interne Koordination) von besonderer Bedeutung. *Governance* erfolgt im Rahmen von Netzwerkkooperation aus mehreren Gründen: aufgrund der abnehmenden Bedeutung hierarchischer Steuerung zugunsten dezentraler Verantwortungsübernahme, der übergreifenden Koordination sowie der prozessorientierten, interaktiven Steuerung staatlicher, gesellschaftlicher und privater Akteur\_innen und der damit einhergehenden kontinuierlichen Verständigung über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele (vgl. Fürst/Zimmermann 2005, zitiert in Schubert 2018, S. 23). Das Management des Netzwerks bewegt sich bei der Aushandlung von Kooperationsregeln, der Ressourcenverteilung und Verhandlungs- bzw. Vertragsgestaltung im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb zwischen der Kommunalverwaltung und den beteiligten Akteur\_innen. Folglich lassen sich drei Steuerungsmodi von Netzwerken unterscheiden:

- Marktmechanismus: Die Steuerung ist von hoher Unsicherheit gekennzeichnet, da der Zusammenschluss im Netzwerk auf dem Austausch marktgängiger Leistungen erfolgt. Zwar weisen die einzelnen Akteur\_innen eine hohe Autonomie auf (Vorteil), allerdings kann darum die Verlässlichkeit der Akteur\_innen und in manchen Fällen auch die Kooperationsbereitschaft unter den Akteur\_innen gering sein (Nachteil). Die Labilität des Netzwerks ist kleiner, wenn es keine Alternativen zu den bestehenden Kooperationspartner\_innen gibt, wobei dies wiederum den Markt in Frage stellt.
- Hierarchische Koordination: Die Steuerung erfolgt durch eine zentrale und damit dominante Instanz. Die hierarchische Koordination wirkt stabilisierend und dadurch gemeinsam ausrichtend.

- Selbstorganisation: die Akteur\_innen handeln sowohl ihr Verhalten zueinander als auch die Leistungsüberprüfung selbst aus. Dies ist gut für die Koordination hochkomplexer Leistungen geeignet, wie es im sozialen Bereich der Fall ist (vgl. Schubert 2008, S. 40, 43-44).

Es ist zu vermuten, dass der Kommunalverwaltung als Vergabeinstanz sozialer Leistungen leicht die Rolle der hierarchischen Organisation zugeschrieben wird. Mit diesem Forschungsprojekt soll u. a. aufgezeigt werden, wie die Kommunalverwaltung ihre Rolle im Netzwerk selbst definiert und tatsächlich ausführt. Fokussiert man eine solche netzwerk- und prozessorientierte Steuerung, kommt der Führung in Kommunalverwaltungen verwaltungsintern und -extern eine zunehmende Bedeutung zu. Auch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) benennt entsprechende Notwendigkeiten (z. B. Offenheit, Partizipation, Flexibilität im Denken und Handeln etc.; KGSt-Bericht 5/2013, S. 50-51), die sich nahtlos an verschiedene Konzeptionen der aktuellen Führungsforschung anschließen.

Die KGSt beschreibt:

„Die Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen oder über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg im Sinne übergreifender Ziele zu kooperieren und die Interessen der eigenen Organisationseinheit gegebenenfalls auch einmal hinten an zu stellen [...] Gemeint ist eine Führung, die geprägt ist von einem ethischen, wertschöpfenden und gemeinwohlorientierten Verhalten. Eine solche Form der Führung wird mit dem Begriff ‚Public Leadership‘ beschrieben.“ (KGSt-Bericht 5/2013, S. 50).

*Public Leadership* lässt sich mit unterschiedlichen Verhaltensprinzipien skizzieren, mit denen kommunale Führungskräfte den Dilemmata und Interdependenzen begegnen können. Dies sind (vgl. KGSt-Bericht 5/2013, S. 50-51):

- Offenheit und Transparenz,
- Akzeptanz der Rollenverteilung,
- Loyalität,
- Verantwortung für Qualität und Zielerreichung,
- aktive Partizipation,
- Flexibilität im Denken und Handeln,
- persönliche Integrität,
- Objektivität,
- Förderung und Unterstützung.

Ausgehend von diesen Überlegungen zur Rolle der Sozialplanung und der Führung im Kontext der *Governance* im Wohlfahrtsstaat werden im folgenden Kapitel ausgewählte Erkenntnisse der Führungsforschung diskutiert.

## **1.2 Führung in der Sozialplanung**

Wie Führung verstanden wird und wie die vielfältigen Führungsrollen im Alltag ausgestaltet werden, prägt die *Governance* und die Sozialplanung maßgeblich. Ein Blick in die Führungsforschung unter Berücksichtigung der Veränderungen der letzten Jahrzehnte sowie der aktuellen Herausforderungen von Kommunalverwaltungen generiert diesbezüglich interessante Erkenntnisse.

### **1.2.1 Hybride Personalführung als wirksamer Führungsansatz**

Globale Veränderungstrends wie Digitalisierung, Flexibilisierung oder Zunahme der kulturellen Vielfalt bringen im Führungskontext – und folglich auch im Bereich sozialer Organisationen und der kommunalen Verwaltungen – neue Herausforderungen mit sich (vgl. Annosi et al. 2018, S. 1-2; Welpé et al. 2018; Kastner 2017, S. 23ff.; Franken 2016; Eberhardt/Majkovic 2015). Neben den bisherigen, 'üblichen' Anforderungen an Führungskräfte rücken weitere Aufgaben stärker in den Fokus: zum Beispiel der Umgang mit Komplexität und Ambiguität, das Treffen von Entscheidungen unter zunehmender Unsicherheit, vermehrte Koordinations- und Netzwerkarbeit (im Innen- und Außenverhältnis), mehr Zeit für (individuelle) Führung unter Berücksichtigung von Flexibilitäts- und Partizipationswünschen der Mitarbeitenden, die Gestaltung vielfältiger Veränderungsprozesse sowie die Initiation und erfolgreiche Umsetzung von Projekten oder auch Themen wie virtuelle oder gesundheitsorientierte Führung etc. (vgl. Welpé et al. 2018; Moser 2017; Kastner 2017; Au 2016, S. 2-3; Weibler 2016; Mack/Khare 2016; Blessin/Wick 2014, S. 281ff.; Regnet 2014, S. 37ff.). Der Bedarf an 'guter, produktiver Führung' wird anhand der zuvor skizzierten Rahmenbedingungen und Anforderungen klar ersichtlich. Doch für solch vielfältige Ansprüche benötigen Führungskräfte ein großes Reservoir an angemessenen Handlungsmöglichkeiten und (Selbst)Führungskompetenzen, was nicht zuletzt anhand der großen Anzahl von Führungsansätzen und der zugehörigen Literatur ersichtlich wird. Blessin und Wick stellen in diesem Kontext fest, dass gerade in der jüngsten Zeit vielfältige – zum Teil inflationär verwendete – Führungsvorstellungen publiziert werden, die meist einen bestimmten Teil von Führung herausgehoben beleuchten, andere Bereiche jedoch völlig vernachlässigen (vgl. Blessin/Wick 2014, S. 5; außerdem Harrison 2018; Weibler 2016; Cogaltay 2015, S. 1; Yukl 2012). Hierbei weisen sie auf das aus ihrer Sicht unrealistische Unterfangen hin, „die Personalführung insgesamt und aus allen Blickwinkeln und in allen Kontexten darzustellen“ (Blessin/Wick 2014, S. 5). Zugleich zeigen die aktuellen Entwicklungen der Führungsforschung, dass die Konzentration (und damit einhergehend die Reduktion) auf einen Ansatz weder der Vielfalt noch den aktuellen Anforderungen an Führung ausreichend Rechnung trägt (vgl. Au 2016, S. 4; Cogaltay 2015; Day/Antonakis 2011). Gute Führung wirkt sich positiv auf Motivation, Leistung sowie Arbeitszufriedenheit aus und ist daher für die Ergebnissicherung von Unternehmen, sozialen Organisationen oder der öffentlichen Verwaltung von enormer Bedeutung (vgl. z. B. Olafsen et al. 2018; Montano et al. 2017; Della Picca 2017, S. 57ff.; Atabaki/Biemann 2016; Franken 2016, S. 235; Wesche et al. 2015; Cakmak et al. 2015; Danisman et al. 2015; Schermuly 2015, 2013; Barling 2014; Comelli et al. 2014, S. 34ff., 42ff., 86, 120, 125ff.; Skogstad et al. 2014; Reinhardt 2014a, S. 328, 2014; Bruch/Kowalevski 2013; Kelloway et al. 2012; Steyrer/Meyer 2010; Hauser et al. 2008; Stajkovic/Luthans 2001). Doch was ist gute Führung und von welchen Faktoren hängt sie in welchem Maße ab?

Die Vielfalt der Führungsforschung ist enorm<sup>2</sup>, was einerseits den Überblick erschwert, andererseits jedoch verdeutlicht, dass Führung und Führungserfolg nicht mit lediglich einem universellen Konzept zu erklären sind. Wird Führung als bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen und als wechselseitiger Prozess in einem bestimmten Kontext zur Einhaltung bzw. Erreichung bestimmter Werte und Ziele verstanden (vgl. Weibler 2016, S. 40-41; Blessin/Wick 2014, S. 28; Comelli et al. 2014, S. 83ff.; Rosenstiel 2014; Yukl 2012, S. 66; Nourthouse 2010), so können folgende zentrale Dimensionen benannt werden, die wesentlichen Einfluss auf den Führungsprozess nehmen<sup>3</sup>:

- die *Persönlichkeit*, die *Kompetenzen* und das *Verhalten* der Führungskraft und der Mitarbeiter\_innen (bzw. Gruppen), auf die Einfluss genommen wird (die *Beziehungsgestaltung* der Beteiligten; Personalführung als dynamischer Prozess) sowie
- der *Kontext*, der durch die jeweilige *Situation*, in der die Beteiligten agieren, und *Umweltfaktoren* (z. B. organisationale, sozioökonomische, politische) beeinflusst wird.

Der Einfluss von sehr unterschiedlichen Führungsdeterminanten macht es schwierig, eindeutig und vor allem allgemeingültig herauszuarbeiten, was die Grundlagen ‚guter oder wirksamer Führung‘ sind und was die Chance auf Führungserfolg erhöht (vgl. Harrison 2018; Au 2016; Blessin/Wick 2014, S. 230; Comelli et al. 2014, S. 85ff.).

Blickt man auf die historischen Entwicklungslinien, so wurden auch dort zu jeder Zeit verschiedene Schwerpunkte gesetzt (vgl. z. B. Harrison 2018; Schirmer/Woydt 2016; Weibler 2016; Au 2016, S. 6 ff.; Cogaltay 2015, S. 4 ff.; Blessin/Wick 2014; Strippler et al. 2013; Yukl 2012; Day/Antonakis 2011; Sohm 2007). Dabei konzentrierte sich die Führungsforschung zunächst bis Mitte des 20. Jahrhunderts auf die Führungsperson und deren stabile Persönlichkeitsmerkmale (*Traits*<sup>4</sup>) sowie darauffolgend auf die Führungsfähigkeiten, die entwickelt werden können (*Skills*). In der anschließenden Zeit wurde stärker das Verhalten der Führungskraft fokussiert (*Style Approach*). Zunächst als eindimensionale Ansätze entwickelt (z. B. Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt), entstanden sog. ‚zweidimensionale Führungsstilansätze‘ (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 167ff.). Ein bekanntes Ergebnis dieser Forschungsphase stellt das sog. ‚*Managerial Grid*‘ nach Blake und Mouton dar (vgl. Blake/Mouton 1964). In Abhängigkeit von der Stärke der Aufgaben-/Leistungsorientierung bzw. der Mitarbeiterorientierung (was bereits zuvor im sog. ‚Ohio-State-Leadership-Quadrant‘ zusammengefasst wurde) wurden fünf Führungsstile bestimmt. In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass eine hohe Ausprägung sowohl von Aufgaben- als auch von Mitarbeiter\_innenorientierung zu hoher Wirksamkeit führt; gleichzeitig wurde die Erfolgsabhängigkeit von der jeweiligen Situation regelmäßig betont (vgl.

---

<sup>2</sup> Einen Überblick geben z. B. Harrison 2018; Weibler 2016; Au 2016; Schirmer/Woydt 2016; Barling 2014; Blessin/Wick 2014; Strippler et al. 2013; Yukl 2012; Day/Antonakis 2011; Nourthouse 2010; Sohm 2007; Antonakis et al. 2004.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu u. a. Brodbeck 2017, S. 21; Weibler 2016; Furtner/Baldegger 2016, S. 6; Weinert 2015, S. 458-459; Stiehl/Bergner 2015, S. 369; Comelli et al. 2014, S. 86; Blessin/Wick 2014; Nerdinger 2014, S. 85; Rosenstiel 2014; Regnet 2014; Wunderer 2011; DeRue et al. 2011; Sohm 2007, S. 3ff.

<sup>4</sup> „Standen zuerst physische Eigenschaften wie Größe, Stärke und Gesundheit im Vordergrund, wurden diese später durch Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz, Willensstärke und Entschlusskraft ergänzt“ (Schirmer/Woydt 2016, S. 159).



Strippler et al. 2013, S. 22). Dies führte u. a. dazu, dass der Führungssituation größere Aufmerksamkeit zuteilwurde. Zu nennen sind hier beispielsweise das 3-D-Modell nach Reddin (1970), der die Situation als dritte Dimension einführt (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 171ff.), die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard (1969; sog. Reifegradmodell), die den Führungsstil nach der ‚Reife der Geführten‘ anpasst sowie das Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler (1967), der sehr stark die Bedeutung der Situation und des dazu passenden Führungsstils (bzw. der geeigneten Führungspersönlichkeit) betont. Es folgen weitere Ansätze wie z. B. die ‚Weg-Ziel-Theorie‘, die die Motivation der Geführten als situatives Element berücksichtigt. Parallel zu den Entwicklungen im amerikanischen Raum entfalteten sich im deutschsprachigen Raum vermehrt Ansätze, die organisationale Rahmenbedingungen und deren Wirkung auf den Führungsprozess stärker berücksichtigen. Nicht nur die Führungsperson und die Interaktion mit den Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt, sondern auch Vernetzungen bzw. Einflüsse der Umwelt (hier zusammenfassend als systemische Führungsansätze titulierte; vgl. Strippler et al. 2013, S. 33ff.).

Die aktuellen Entwicklungen machen deutlich, dass die zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Herausforderungen nur in gemeinsamer, konstruktiver, wertschätzender Gestaltung der Situation durch Führungskraft und Mitarbeitende gemeistert werden können (vgl. Welppe et al. 2018, S. 148ff.; Montano et al. 2017; Kastner 2017; Schirmer/Woydt 2016, S. 205-206; Winkler et al. 2015; Comelli et al. 2014, S. 125ff.; Rosenstiel 2014, S. 7ff.; Regnet 2014, S. 43; Skogstad et al. 2014). In der neueren Führungsforschung werden daher auch deutlicher die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (bzw. die Qualität der Interaktion oder die sozial-emotionale Seite) betont (z. B. *Leader Member Exchange Theory*, Fragen zur Wirkung und dem Verhältnis von aufgaben-/mitarbeiterorientierter Führung<sup>5</sup> wie auch die Bedeutung transformationaler Führung; vgl. Olafsen et al. 2018; Au 2017; Montano et al. 2017; Day/Antonakis 2011, S. 13-14; Steyrer/Meyer 2010). Im Kontext des transformationalen Ansatzes wird zugleich auch wieder der Führungspersönlichkeit und deren Eigenschaften stärkere Beachtung geschenkt (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 185ff.; Stiehl/Bergner 2015; Rosenstiel 2014, S. 24ff.; Kerschreiter et al. 2011, S. 188ff.)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> „Mitarbeiterorientierung: Die Führungskraft achtet auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter; sie bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu ihren Unterstellten; sie behandelt alle ihr Unterstellten als Gleichberechtigte; sie unterstützt ihre Mitarbeiter bei dem, was sie tun oder tun müssen; sie macht es ihren Mitarbeitern leicht, unbefangen und frei mit ihr zu reden; sie setzt sich für ihre Leute ein [...] Aufgabenorientierung: Die Führungskraft tadelt mangelhafte Arbeit; sie regt langsam arbeitende Mitarbeiter an, sich mehr anzustrengen; sie legt besonderen Wert auf die Arbeitsmenge; sie achtet darauf, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen; sie übt Druck aus und stachelt so ihre Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen an; sie verlangt von leistungsschwachen Mitarbeitern, dass sie mehr aus sich herausholen [...] Insbesondere zwischen mitarbeiterorientierter Führung und individueller Wertschätzung sowie zwischen transaktionaler und aufgabenorientierter Führung zeigen sich Ähnlichkeiten“ (Steyrer/Meyer 2010, S. 149).

<sup>6</sup> „Überhaupt wurden Persönlichkeitseigenschaften und -merkmale herausgearbeitet, die mit Führungskräften, die transformativ führen, überdurchschnittlich oft einhergehen. Zu denken ist hier an Integrität, Selbstbewusstsein, Extraversion, Offenheit oder Proaktivität“ (Weibler 2016, S. 344). Auch Felfe verweist auf die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen im Kontext von transformationalem Führungserfolg (v. a. Extraversion und emotionale Stabilität; vgl. Felfe 2015, S. 43). Zudem wird ergänzt, dass ähnliche Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden den Erfolg transformationaler Führung positiv verstärken (vgl. Felfe 2015, S. 43). Wenngleich Persönlichkeitsfaktoren insgesamt nicht überbewertet werden



Die zuvor genannte transformationale Führung stellt einen sehr prominenten und einflussreichen Ansatz der neueren Führungsforschung dar (vgl. Bass 1985; Harrison 2018; Montano et al. 2017; Kearney 2017; Weibler 2016, S. 339ff.; Cogaltay 2015, S. 10; Comelli et al. 2014, S. 128ff.). Bass (1985) unterscheidet in seinem Modell zwischen

- Laissez-faire-Führung,
- transaktionaler Führung und
- transformationaler Führung („Full-Range-Leadership-Modell“; vgl. Weibler 2016, S. 342-343; Kerschreiter 2011, S. 189).

*Laissez-faire-Führung* ist durch Passivität und Ineffektivität gekennzeichnet, was einem Nicht-wahrnehmen der Führungsrolle gleichkommt<sup>7</sup>.

*Transaktionale Führung* basiert auf den Prinzipien, Ziele zu setzen bzw. zu vereinbaren, Kontrolle auszuüben und (faire) Austauschprozesse sowie Verstärkung (positive bzw. negative Sanktionierung des Verhaltens) zu fördern und umzusetzen. Transaktionale Führung hebt die direkte Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hervor. Insbesondere leistungsorientierte Belohnung und Anerkennung zeigen dabei positive Zusammenhänge mit wahrgenommener Führungseffektivität und Mitarbeiter\_innenzufriedenheit. Auch das aktive und kontinuierliche Kontrollieren und Korrigieren von ‚Fehlern‘ oder ‚Zielabweichungen‘ kann die wahrgenommene Effektivität der Führungskraft steigern. Ein reines Eingreifen im Bedarfsfall wird als weniger effektiv wahrgenommen (vgl. Harrison 2018, S. 45; Judge/Piccolo 2004; Hater/Bass 1988)<sup>8</sup>.

*Transformationale Führung* zielt u. a. auf die ‚Ermächtigung‘ der Geführten ab, stellt die soziale Identifikation, den gegenseitigen Respekt und das Vertrauen in den Vordergrund, lässt Initiative und Übernahme von Verantwortung zu (bzw. soll diese auslösen), betrachtet, unterstützt und fördert Mitarbeiter\_innen individuell und sorgt für eine lernende Organisation (vgl. Blessin/Wick 2014, S. 120-121; Comelli et al. 2014, S. 128ff.; Steyrer/Meyer 2010). „Transformationale Führung setzt bei der normalen Anstrengung der Mitarbeiter an und erhöht – d. h. transformiert –

---

sollten, so nehmen diese doch (jedenfalls teilweise) Einfluss auf den Führungsprozess und den Führungserfolg (vgl. Weibler 2016, S. 101ff.; auch Stiehl/Bergner 2015, S. 369; Kanning 2015, S. 409; Rosenstiel 2014, S. 6-7; Nerdinger 2014, S. 87-88; Judge et al. 2002).

Auch DeRue et al. belegen die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften (vor allem: Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit; vgl. DeRue et al. 2011). Sie betonen und belegen aber noch stärker die Bedeutung des Führungsverhaltens für den Führungserfolg.

<sup>7</sup> „This type of leader does not assume any responsibilities, postpones decisions, never provides feedback and makes little effort to address the needs of his/her followers. There is no exchange with followers. This type reflects the case in which there is no true leadership“ (Cogaltay 2015, S. 11). Wenngleich *Laissez-faire* zunächst als ein Ansatz mit wenig Einwirkung (und Auswirkung) durch Führung gedeutet werden kann, so ist Nichtführen oder zu starkes ‚Laufenlassen‘ mit deutlich negativen Auswirkungen (Gesundheit, Leistungsfähigkeit, höhere Aggressionsrate) verbunden und daher in die Reihe ‚dysfunktionaler Führung‘ (z. B. tyrannische Führung, entgleiste Führung, unterstützend-illoyale Führung; vgl. Einarsen et al. 2007; Aasland et al. 2010) einzuordnen (vgl. Bildat et al. 2018, S. 258, 264, 268ff.; Brodbeck 2017).

<sup>8</sup> „Transaktionale Führung beruht auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung: Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg, den die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Ziele einschlagen, als auch die Zielerreichung“ (Nerdinger 2014, S. 90).

sie zu einer Extra-Anstrengung“ (Nerdinger 2014, S. 90)<sup>9</sup>. Im Rahmen der transformationalen Führung motivieren Führungskräfte u. a. dadurch,

„dass sie überzeugend attraktive Visionen vermitteln (inspirational motivation), selber als glaubwürdig und vorbildlich wahrgenommen werden (idealized in-fluence), zu unabhängigem Denken anregen und Veränderungen unterstützen (intellectual stimulation) und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (individualized consideration). Dabei werden vor allem die Werte und Motive der Geführten beeinflusst (transformiert): An die Stelle kurzfristiger, materieller Ziele (extrinsische Motivation) treten langfristige, übergeordnete Werte und Ideale (intrinsische Motivation)“ (Felfe 2015, S. 39-40).<sup>10</sup>

In vielen Bereichen entspricht der Ansatz der transformationalen Führung den Komponenten der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (vgl. Ryan/Deci 1985, 2000; Olafsen et al. 2018), die als menschliche Grundbedürfnisse und Grundlage intrinsischer Motivation die Bereiche Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit postuliert. Auch gibt es Ansätze, die die Wirkung transformationaler Führung mit dem Kohärenzgefühl (Sinnhaftigkeit – Verstehbarkeit – Handhabbarkeit; vgl. Antonovsky 1997) in Verbindung setzen (vgl. Schmidt/Wilkens 2014, S. 619ff.). Zudem werden die Bestandteile des Empowermentansatzes aufgenommen. Laut Spreitzer (vgl. Spreitzer 1995, 2007) müssen vier Faktoren gegeben sein, um *Empowerment* zu erleben (vgl. auch Welpé et al. 2018, S. 102): Sinnhaftigkeit, Kompetenzerleben, Selbstbestimmung, Einfluss (vgl. auch Della Picca 2017, S. 58). Insgesamt ist die positive Wirkung der transformationalen Führung in unterschiedlichen organisatorischen Feldern vergleichsweise klar belegt<sup>11</sup> (vgl. Montano et al. 2017, 2016; Pelz 2016; Weibler 2016, S. 343ff.; Felfe 2015; Bles-sin/Wick 2014, S. 118 -119; Comelli et al. 2014, S. 128ff.; Bono/Judge 2004; Judge/Piccolo 2004).

Wenngleich transformationale Führung sich in zahlreichen Studien als effektiver Führungsstil erwiesen hat, ist sie nicht voraussetzungsfrei, sondern von entsprechenden Rahmenbedingungen abhängig<sup>12</sup> und wird zuweilen in Theorie und Praxis auch überschätzt (vgl. z. B. Kearney

---

<sup>9</sup> „Transformational Leaders motivate other to do more than they originally intended and often even more than they thought possible“ (Bass/Avolio 1994, S. 136).

<sup>10</sup> Die vier ‚i’s‘ nach Bass (vgl. Bass 1985; vgl. zur nachfolgenden Darstellung Weibler 2016, S. 340ff.): *Idealized Influence* (u. a. Vorbildfunktion, Werte und Ideale werden vermittelt), *Inspirational Motivation* (u. a. inspirierende Vision der Zukunft, bedeutungsvolle Ziele, hohe Leistungserwartung), *Intellectual Stimulation* (Anregung neuer Ideen und Denkweisen, Kreativität und Innovationen fördernd), *Individualized Consideration* (u. a. persönliche Unterstützung gem. individueller Bedürfnisse des Geführten, individuelle Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden).

<sup>11</sup> z. B. höhere Leistungs- und Veränderungsbereitschaft, Produktivität und Arbeitszufriedenheit, bessere Gesundheit, Innovation, Kreativität, Kooperationsbereitschaft und Kundenzufriedenheit; bessere Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie Steigerung der Ergebnisse transaktionaler Führung.

<sup>12</sup> In einem unsicheren Umfeld zeigte die transformationale Führung einen höheren Zusammenhang zu den verschiedenen Indikatoren (vgl. Felfe 2015, S. 40). Steyrer/Meyer sehen als Antwort auf eine dynamisch-komplexe Umwelt mit offenen Aufgabenstellungen vor allem die transformationale Führung als geeignet an (vgl. Steyrer/Meyer 2010). Umgekehrt scheinen klare, begrenzte Aufgabenstellungen mit geringer Komplexität und wenig Dynamik eher im Sinne transaktionaler bzw. aufgaben-/mitarbeiterorientierter Führung besser erledigt zu werden und auch für entsprechender Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen. Hier schließt sich die Feststellung an, dass nicht alle Mitarbeitenden transformational geführt werden möchten, dies ggf. zur Überforderung führt und damit mitunter kontraproduktiv wirkt (vgl. Weibler 2016; Nerdinger 2014, S. 91-92).

Auch sind bestimmte Persönlichkeitsdispositionen, wie z. B. charismatische Eigenschaften (vgl. Bles-sin/Wick 2014) und die emotionale Intelligenz der Führungskraft (vgl. Irshad/Hashmi 2014) als Einfluss-

2017; Peus et al. 2016; Weibler 2016, S. 346-347; Danisman et al. 2015; Felfe 2015, S. 41ff.; Blessin/Wick 2014, S. 118-119; Knippenberg/Sitkin 2013; Yukl 2012, S. 69; Steyrer/Meyer 2010, S. 150-151). Zudem kann transaktionale Führung unter bestimmten Bedingungen vergleichbare Wirkung entfalten – mitunter gar zu positiveren Effekten führen (vgl. Kearney 2017, S. 11; Weibler 2016, S. 339-340, 344; Blessin/Wick 2014, S. 118), was in der praktischen Umsetzung nicht selten in eine Kombination von transformationaler und transaktionaler Führung mündet. Schließlich finden sich konzeptionelle Weiterentwicklungen der transformationalen Führung sowie Kombinationen mit anderen Führungsansätzen (vgl. Weibler 2016; Felfe 2015). Sashkin sieht z. B. den transformationalen Ansatz als hybriden Führungsansatz (vgl. Sashkin 2004): In ihm werden Aspekte des *Trait*, *Behavior* und *Contingency Approachs* vereint. Zusammenfassend scheinen Führungskräfte, die *aufgaben- und mitarbeiterorientierte*<sup>13</sup> sowie *transaktionale wie transformationale* Elemente nutzen und sinnvoll einsetzen, ein gutes Verhaltensspektrum wirkungsvoller Führungsansätze an der Hand zu haben (vgl. Weibler 2016, S. 362ff.; Gregersen et al. 2016; Felfe 2015, S. 42; Cakmak et al. 2015; Karadag et al. 2015; Danisman et al. 2015; Nerdinger 2014; Bruch/Kowalevski 2013; Steyrer/Meyer 2010; Judge/Piccolo 2004).

Angesichts der aktuellen und künftig noch zunehmenden Herausforderungen müssen jedoch weitere Perspektiven mitgedacht werden. Es geht sowohl um den Umgang mit den Mitarbeitenden<sup>14</sup> und auch um die Frage der externen Kooperation Vernetzung nach außen und den Umgang mit den Stakeholder\_innen. Doch auch hierbei können die Erkenntnisse der Führungsforschung wertvolle Hinweise liefern.

Day und Antonakis (vgl. Day/Antonakis 2011) sowie anderen Autor\_innen folgend, die die Vielfalt der Führungsforschung unterstreichen, scheint ein *hybrides Führungsverständnis*<sup>15</sup> ange-

---

und Wirkfaktor Faktoren zu nennen (vgl. auch Stiehl/Bergner 2015; Cavazotte et al. 2012) – ohne diese die transformationale Führung weder authentisch und vertrauensvoll ist noch entsprechende Wirkung entfaltet.

<sup>13</sup> An dieser Stelle sei auf einige Erkenntnisse von Welp und Kolleginnen (vgl. Welp et al. 2018, S. 149ff.) verwiesen: Sie betonen u. a., dass personenorientierte Führung situations- und mitarbeiterunabhängig immer positive Wirkungen erzielt (steigendes Vertrauen, mehr Zufriedenheit, höhere Bindung) – egal, ob die Mitarbeitenden diesen Führungsansatz bevorzugen oder nicht. „Mitarbeiter reagieren auch dann positiv auf Aufmerksamkeit und Wertschätzung, wenn sie keine Anleitung und Führung in Bezug auf ihre Aufgaben benötigen und ihre Arbeit selbstbestimmt ausüben können“ (Welp et al. 2018, S. 151). Hingegen kann es beim sog. aufgabenbezogenen Führungsansatz – je nach Bedürfnis der Mitarbeiter\_innen – durchaus negative Auswirkungen geben.

<sup>14</sup> „I think leaders need skills, need to understand human motivation and human behavior and they need skills in organizational dynamics and one of the most important skills is the ability to see the world from another person's perspective. But that's not the new skill, that's an old skill“ (Jeffrey Pfeffer, zit. n. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 84). „Studien zeigen, dass die Qualität der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung erheblichen Einfluss auf das Verhalten und Erleben von Mitarbeitern besitzt. Mitarbeiter, die mit ihrem Vorgesetzten gut klarkommen, leisten mehr, sind gesünder, zufriedener und stärker ans Unternehmen gebunden. Einige Forschungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter mit einem guten Verhältnis zu ihren Vorgesetzten auch innovativer sind“ (Schermuly 2013, S. 39, 53; vgl. auch Schermuly 2015).

<sup>15</sup> Diese Bezeichnung lehnt sich an das Konstrukt der hybriden Organisation an, die eine mögliche Antwort auf zunehmende Komplexität, Flexibilität und Unsicherheit beschreibt, wie es beispielsweise Annosi et al. skizzieren: „Hybrid organizations combine multiple organizational forms that constitute a deviation from the traditional templates, and thus experience unique organizing challenges, in terms of activities, struc-

bracht zu sein, das je nach Gegenüber (Mitarbeitende) sowie Kontextanforderungen (Situation/Umwelt) neben transaktionaler und transformationaler sowie aufgaben- und mitarbeiter\_innenorientierter Führung neuere Führungsperspektiven integriert.<sup>16</sup>

Dörr et al. führen hierzu aus:

„Im Rahmen neuerer Ansätze dem sogenannten New Leadership Approach (Felfe 2015) wird jedoch stärker das integrative Zusammenspiel personaler, situativer, verhaltensbezogener und transformationaler Kompetenzelemente hervorgehoben, die in einem integrierten Modell der Führung zusammengeführt werden sollen“ (Dörr et al. 2016, S. 116).

Gleichzeitig sollten Ansätze nicht zu komplex werden (vgl. Yukl 2012, S. 79), um bestimmte Perspektiven auch angemessen wissenschaftlich zu untersuchen bzw. zu diskutieren und vor allem auch für die Praxis übertragbar machen zu können. „Führungsansätze und -theorien sollen die Bedingungen, Einflussfaktoren, Strukturen, Kulturen, Prozesse und Konsequenzen beschreiben, erklären und prognostizieren [...] um das Phänomen von Führung besser greifen zu können“ (Au 2016, S. 5). Gerade dies führt wiederum dazu, sich einigen ausgewählten, fundiert untersuchten Einflussfaktoren erfolgreicher Führung (vgl. Yukl 2012; Steyrer/Meyer 2010, S. 148) zuzuwenden, ohne die notwendigen ‚modernen Entwicklungen‘ zu vernachlässigen. So haben beispielsweise Montano und Kolleg\_innen (vgl. Montano et al. 2017, S. 330) drei große Kategorien von Führungstheorien herausgearbeitet<sup>17</sup>:

- transformationale/charismatische Führungstheorien, die die Rolle (Rollenverständnis) und die Persönlichkeit der Führungskraft betonen,
- verhaltensorientierte Ansätze (mitarbeiter-/aufgabenorientiert), die sich insbesondere auf die Frage der Beziehungs- und Aufgabenorientierung beziehen (jedoch meist von der Person der Führungskraft ausgehen), sowie
- sozial orientierte Führungsansätze, die sich vor allem auf die Qualität der Führungsbeziehung konzentrieren und Kommunikations- und Partizipationsprozesse sowie emotionale Interaktionen fokussieren (‚Führung auf Augenhöhe‘).

Führung kann also, sofern sie nicht destruktiv oder *Laissez-faire* ist, positive Wirkung entfalten (vgl. Montano et al. 2017; Winkler et al. 2015; Skogstad et al. 2014). Vor allem ‚emotionale Fassbarkeit‘ und Beziehungsorientierung stellen eine wichtige Basis der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit dar und fördern die Authentizität und Zugänglichkeit der Führungskraft (vgl. Spisak 2017, S. 41; Irshad/Hashmi 2014). Empathisches Verhalten (z. B. Zuhören, Dankbarkeit sowie das

---

tures, processes, and meanings [...] These socially complex settings can be thought as layered as any activity requires the collaboration and integration of different practices and entities across and within organizations [...] despite the lack of traditional hierarchical structures or routines...“ (Annosi et al. 2018, S. 2; vgl. auch Moser 2017, S. 155ff.). Day und Antonakis skizzieren verschiedene hybride Führungsansätze (vgl. Day/Antonakis 2011, S. 13-14; vgl. auch Sohm 2007; Antonakis et al. 2004; Sashkin 2004).

<sup>16</sup> z. B. *Complexity, Empowerment, Servant, Authentic, Shared oder Network Leadership*; vgl. Annosi et al. 2018; Ayberk et al. 2017, S. 7ff., 13ff., 27 -28; Kearney 2017; Au 2016, S. 5-6; Weibler 2016, S. 362, 464ff.; Peus et al. 2015; Felfe 2015; Cogaltay 2015; Blessin/Wick 2014; Yukl 2012; Sohm 2007; Antonakis et al. 2004; Sashkin 2004.

<sup>17</sup> Ähnlich argumentiert Au, indem sie bei aller Verschiedenheit den New-Leadership-Ansätzen vier Grundpfeiler zuschreibt: Beziehung, System, Partizipation, Sinn (vgl. Au 2017, S. 13-14; auch: Welpé et al. 2018).

Wahrnehmen und Wertschätzen von Wünschen, Absichten und Emotionen der Mitarbeitenden etc.<sup>18)</sup> führen zu emotionaler Bindung und zu tieferem Vertrauen der Mitarbeitenden (vgl. Welpé et al. 2018; Bergner/Rybníček 2015, S. 558ff.). Emotionale Bindung und Vertrauen wiederum sind zentral für Arbeitsleistung, angemessenes Rollenverhalten und Jobzufriedenheit (vgl. de Jonge/Scherm 2015; Czerny/Godat 2015, S. 173ff.; Bergner/Rybníček 2015; Reinhardt 2014a, S. 328).

Die aktuellen Rahmenbedingungen (Komplexität, Unvorhersehbarkeit, Ambiguität, sich wandelnde Ansprüche von Bürger\_innen, Unternehmen sowie der Politik an die öffentliche Verwaltung etc.) fordern u. a. schnelle Anpassungsfähigkeit, hohe Problemlösekompetenz und auch die Fähigkeit, „vertrauensvolle, tragfähige Beziehungen und Netzwerke aufzubauen, sowohl innerhalb der Organisation als auch nach außen“ (Stippler et al. 2013, S. 93). Hier sind vor allem sozial-emotionale Kompetenzen (Authentizität, Resonanzfähigkeit und Beziehungsgestaltung, Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Offenheit etc.) erforderlich wie auch Verständnis für komplexe Zusammenhänge (systemische Sichtweisen und damit eine ‚atmende‘, reflexive, flexible Führung), das Aushalten von Ambivalenzen und Weitblick, das Ermöglichen von Partizipation und *Empowerment* sowie ein „sinnorientiertes Führungsverständnis“ (Stippler et al. 2013, S. 95; siehe auch Welpé et al. 2018; Olafsen et al. 2018; Moser 2017; Montano et al. 2017, 2016; Au 2016; Weibler 2016, S. 363ff.; Schermuly 2013, S. 53).

Zusammenfassend kann man sagen, dass verschiedene Merkmale des direkten Kontextes (u. a. situative Faktoren, Person und Verhalten der Mitarbeitenden), der Umwelt (Organisation, Kultur, Marktbedingungen etc.) sowie der Führungskraft (Persönlichkeit, Verhalten/Beziehungsgestaltung, Führungsstil etc.) auf die ‚Produktivität von Führung‘ wirken (vgl. Brodbeck 2017). Fokussiert man sich jedoch auf einige Teile der zuvor skizzierten Einflussfaktoren, so wird deutlich, dass ein mitarbeiterorientiert-wertschätzender, ermächtigender Ansatz, der u. a. Autonomie, Kompetenzerleben wie soziale Zugehörigkeit und partizipative Ansätze fördert und mit Widersprüchen und Unsicherheit umgehen kann, mit klar positiven Wirkungen verbunden ist<sup>19</sup>. Zugleich ist – neben einer verlässlichen Grundhaltung im zuvor dargestellten Sinne – eine gewisse Flexibilität von Nutzen, weshalb in Anlehnung an die Anforderung an Organisationen, ein hybrides Verständnis zu entwickeln, hier auch von einem hybriden Führungsansatz gesprochen wird.

Auch in Sozial- und Verwaltungsorganisationen werden Fragen des Leitungshandelns, die Wirkung von Führung und förderliche bzw. hinderliche Faktoren im Rahmen des Führungsprozesses ausgiebig diskutiert (vgl. Gourmelon et al. 2018; Grunwald/Maelicke 2014; Maelicke 2014; Nolte/Zimmermann 2015; Franz 2013, S. 402ff.; Hopp/Göbel 2013, S. 252ff.; Schedler/Proeller 2011, S. 248ff.; Wimmer 2010, S. 239ff.; Nagel et al. 2007). Neben verschiedenen Besonderheiten hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Herausforderungen solcher Organisationen (vgl.

---

<sup>18</sup> „Je mehr Dankbarkeit eine Führungskraft ausgedrückt hat, umso vertrauenswürdiger (im Sinne von wohlwollend, integer und fähig) wurde die Führungskraft gesehen“ (Ritzenhöfer et al. 2017, zit. n. Welpé et al. 2018, S. 150). An dieser Stelle sei noch auf Studien verwiesen, die z. B. die Wirkung eines ‚Dankeschöns‘ bzw. die explizite Äußerung von Wertschätzung in E-Mails untersucht haben: Im Gegensatz zu ‚danklosen‘/‚wertschätzungslosen‘ E-Mails verdoppelte sich die Bereitschaft für freiwillige Zusatzarbeit bei den einen Dank oder Wertschätzung enthaltenen E-Mails (vgl. Barling 2014, S. 310; Bildat et al. 2018, S. 271).

<sup>19</sup> Dies schließt im Übrigen nicht aus, konkrete Leistungsziele zu vereinbaren und konsequent zu verfolgen.

z. B. Hopp/Göbel 2013, S. 1ff.; Grunwald/Maelicke 2014, S. 791ff.; Maelicke 2014, S. 883-884) gelten die für den Führungsprozess bereits zuvor konstatierten Wirkfaktoren: ‚Führungskraft (Persönlichkeit und Verhalten) – Beziehung zu Mitarbeitenden – Situation/Umwelt‘. Zur Verbreitung bzw. Ausprägung transformationaler Führung liegen auch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung einige Daten vor (vgl. z. B. Felfe 2015, S. 41). Hierbei wird einerseits deutlich, dass verschiedene Elemente transformationaler Führung in der öffentlichen Verwaltung angekommen sind – jedoch (vor allem im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen) noch deutlich ausbaufähig erscheinen. Auch im Feld der sozialen Organisationen gibt es verschiedene Untersuchungen zu diesen Fragestellungen (vgl. Vincent-Höper et al. 2017; Kilian 2013).

### **1.2.2 Persönlichkeitsfaktoren, Verhalten und Führung(serfolg)**

Die Untersuchung von Eigenschaften und Persönlichkeitsfaktoren von Führungskräften hat eine lange Tradition und ist auch aktuell – als ein Gegenstand der Führungsforschung – wieder in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt (vgl. Harrison 2018, S. 16ff.; Weibler 2016, S. 98ff.; Cogaltay 2015, S. 4-5; Strippler et al. 2013, S. 16). In zahlreichen wissenschaftlichen Studien versuchte man, (Charakter-)Eigenschaften und Fähigkeiten von erfolgreichen Führungskräften zu erfassen, um u. a. Folgerungen für wünschenswerte und wirksame Führungseigenschaften herauszuarbeiten (*Trait Theory*<sup>20</sup>). So konnte z. B. Ralph Stogdill in zwei Übersichtsarbeiten (vgl. Stogdill 1948/1974) verschiedene Eigenschaften identifizieren, die häufig bei erfolgreichen Führungspersönlichkeiten gefunden wurden (oft jedoch situationsabhängig sind). Er fand aber auch *Traits* (vgl. Stogdill 1974), die die Wahrscheinlichkeit des Führungserfolgs situationsunabhängig steigern (z. B. Ehrgeiz/Beharrlichkeit, Initiative, Risikobereitschaft, Stressresistenz).

Zwischenzeitlich wurde in der Forschung der Fokus eher auf die (oft komplexe) Führungssituation sowie das individuelle Verhalten von Führungskräften gelegt (vgl. Harrison 2018, S. 21-29; Litzcke/Heber 2017, S. 91; Furtner/Baldegger 2016, S. 9; Weinert 2015, S. 166ff.; Kanning 2015, S. 409; Stiehl/Bergner 2015, S. 369ff.; Bergner/Rybnicek 2015, S. 557; Nerdinger 2014, S. 84ff.; Rosenstiel 2014, S. 6-7). Mittlerweile wird, wie bereits angeführt, im Rahmen eines hybriden Führungsverständnisses sowohl auf Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale als auch auf situationsspezifisches Führungsverhalten unter Berücksichtigung diverser Umwelteinflüsse rekurriert (vgl. z. B. Bordbeck 2017, S. 21; auch Comelli et al. 2014, S. 86). Neuere Untersuchungen zeigen einen Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen bzw. deren sichtbaren Ausprägungen (das jeweilige Verhalten) auf den Führungserfolg (Litzcke/Heber 2017, S. 84ff.; Stiehl/Bergner 2015, S. 369; Kanning 2015, S. 409; Weinert 2015, S. 150-151; Rosenstiel 2014, S. 6-7; Nerdinger 2014, S. 87ff.; DeRue et al. 2011)<sup>21</sup>. Auch außerhalb des Führungskontextes konnte fundiert nachgewiesen werden, dass „mit sinnvoll aggregierten und damit reliablen Messungen der Persönlichkeit Vorhersagen von zukünftigen Verhalten und Erleben möglich sind“ (Herzberg/Roth 2014, S. 69; vgl. auch Asendorpf 2015, S. 148-149; Roberts et al. 2007).

---

<sup>20</sup> Deren Grundlage die sog. *Great Man Theory* war: „The Great Man theory of leadership can be traced to the nineteenth century and before. One of the major proponents of this theory was Carlyle in 1866, whose ‘...fascination with great men of history effectively reduced the role of mere mortals to extras’...“ (Harrison 2018, S. 17).

<sup>21</sup> Kritisch zu den wissenschaftlichen Analysen, die sich ‚nur‘ auf die Persönlichkeitseigenschaften fokussieren, z. B. Weinert 2015, S. 154ff.; Blessin/Wick 2014, S. 51ff.



Wenn zurzeit über den Zusammenhang von Persönlichkeit, Eigenschaften, Verhalten und Führungserfolg diskutiert wird, stehen ‚*the big five*‘ (das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit) im Fokus der Führungsforschung (vgl. Weibler 2016, S. 101ff.; Stiehl/Bergner 2015, S. 369; Myers 2014, S. 573; Cervone et al. 2005; Borkenau/Ostendorf 1993; Costa/McCrae 1992). Mit den fünf zentralen Führungseigenschaften sind folgende Persönlichkeitsdimensionen angesprochen (vgl. Weibler 2016, S. 102; Furtner/Baldegger 2016, S. 12; Schuler et al. 2014):

- Extraversion (gesellig, aktiv, gesprächig zugänglich, positive Emotionen),
- Verträglichkeit (verständnisvoll, wohlwollend, hilfsbereit, kooperativ, vertrauensvoll),
- Gewissenhaftigkeit (verantwortungsbewusst, organisiert, sorgfältig, zuverlässig, überlegt, kompetenz- und leistungsorientiert),
- Neurotizismus (ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, reizbar, besorgt, unsicher, sozial zurückhaltend, verletzlich),
- Offenheit (wissbegierig, interessiert, experimentierfreudig, hinterfragend, vielseitig, kreativ).

Die *Big Five* versuchen, möglichst sparsam, Persönlichkeitsunterschiede zu beschreiben<sup>22</sup>. „Eine Vielzahl von Untersuchungen bestätigen die Güte des von Costa/McCrae entwickelten Persönlichkeitsfragebogens und damit auch die Existenz der Big Five als grundlegende Dimensionen zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit“ (Weibler 2016, S. 102). Mit einigen Einschränkungen (vgl. Asendorpf/Neyer 2012, S. 108-109) sind sie auch kulturübergreifend einsetzbar. Die Reduzierung auf fünf Dimensionen führt auf der einen Seite zu einer vergleichsweise guten Übersicht (i. S. v. Fokussierung) und damit Vergleichbarkeit sowie leichten Anwendbarkeit. Auf der anderen Seite kann sie jedoch auch zu einer zu starken Vereinfachung einer komplexen Thematik werden (vgl. Weinert 2015, S. 152). Bei aller Einschränkung und Kritik sind die *Big Five* auch heute noch „die beste Annäherung an grundlegende Persönlichkeitsdimensionen“ (Myers 2014, S. 573; vgl. auch Weinert 2015, S. 150). Dabei konnte insgesamt gut belegt werden, dass die genannten Faktoren bei Kindern mit ansteigendem Alter und besonders bei Erwachsenen langfristig vergleichsweise stabil sind (vgl. Asendorpf/Neyer 2012, S. 269ff.). „Diese zunehmende Stabilisierung zeigte sich in praktisch allen untersuchten sozial-emotionalen Persönlichkeitsmerkmalen“ (Asendorpf/Neyer 2012, S. 270).

Insgesamt korrelieren viele Verhaltensphänomene – auch im Bereich der Führung – mit den Big-Five-Kriterien; jedoch nicht mit einem hohen oder sehr hohen Erklärungsanteil (vgl. Weibler 2016, S. 102; auch Furtner/Baldegger 2016, S. 16ff.; Felfe 2015, S. 43; Stiehl/Bergner 2015, S. 370-371; Schuler et al. 2014; Blessin/Wick 2014, S. 56-57; DeRue 2011; Judge et al. 2002, 2002a).

---

<sup>22</sup> Für eine bessere Differenzierung erfahren die Big-Five-Eigenschaften noch weitere Untergliederungen, so z. B. beim NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) von Costa und McCrae (vgl. Costa/McCrae 1992) bzw. der deutschen Fassung von Ostendorf und Angleitner (vgl. Angleitner/Ostendorf 2004). Hier werden weitere Unterfaktoren für eine umfassendere und kleinteiligere Analyse gebildet.

Neben den (unterschiedlich starken) Einflüssen von Extraversion, Gewissenhaftigkeit, geringem Neurotizismus und Intelligenz (vgl. Nerdinger 2014, S. 87-88; Judge et al. 2002a) müssen – wie zuvor erwähnt – insbesondere die (oft komplexe) Führungssituation, die Geführten (und die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeitenden) sowie das individuelle Verhalten immer mitbedacht werden (vgl. Litzcke/Heber 2017, S. 91; Weinert 2015, S. 166ff; Kanning 2015, S. 409; Stiehl/Bergner 2015, S. 369ff.<sup>23</sup>; Furtner/Baldegger 2016, S. 9; Bergner/Rybnicek 2015, S. 557; Nerdinger 2014, S. 84ff.; Rosenstiel 2014, S. 6-7). Dennoch können Persönlichkeitsmerkmale Prädiktoren für Verhaltensmerkmale sein (vgl. Myers 2014, S. 574, 577), die auch auf (erfolgreiche oder weniger erfolgreiche) Führungssituationen Einfluss nehmen können – wenngleich das gezeigte Verhalten *und* die jeweilige Situation meist eine noch größere Rolle spielen (vgl. DeRue et al. 2011; auch Litzcke/Heber 2017; Weinert 2015; Nerdinger 2014, S. 84ff.).

Zusammenfassend lässt sich betonen, dass eine ausschließliche Fokussierung auf die Persönlichkeitseigenschaften für Erklärungen zum Führungserfolg und von Wirkfaktoren zu kurz greift (vgl. Eck 2014). Gleichzeitig sollte die Perspektive der Persönlichkeit im Rahmen umfassender Analysen nicht vernachlässigt bzw. ausgeblendet werden, da diese situationsübergreifend auf Verhalten (vor allem in herausfordernden, unsicheren Situationen) wirkt und dadurch durchaus einen Einfluss ausübt (vgl. Weibler 2016, S. 106; Weinert 2015, S. 167ff.; Stiehl/Bergner 2015, S. 373-374; Cavazotte et al. 2012; Dinh et al. 2012; DeRue et al. 2011). Hinzu kommt, dass (trotz vergleichsweise stabiler Persönlichkeitsmuster) situativ angemessenes Führungsverhalten und der Einbezug entsprechender Umweltfaktoren in gewissem Rahmen trainiert werden können und somit zu einer erfolgreichen Gestaltung einer Führungssituation beitragen (vgl. Rowold 2015, S. 419-420, 422-424; Stiehl/Bergner 2015, S. 374; Felfe/Franke 2014, S. 7-8, 108ff.; Antoni 2014, S. 350ff.).<sup>24</sup>

Aus den skizzierten Gründen scheint ein Forschungsansatz, der Persönlichkeit, Verhalten, Beziehungsgestaltung und Situation (bzw. Umwelt) bei Führungskräften untersucht, eine umfassendere Perspektive für erfolgreiches Führungshandeln zu bieten. Mit diesem umfassenderen Ansatz, der für den (in dem hier beschriebenen Forschungssetting) Personenkreis bisher als einmalig angesehen werden kann, wird auch der Frage nachgegangen, ob bzw. inwiefern Führungskräfte (deren Persönlichkeit und deren situative Beziehungskompetenz) zum Erfolg von Organisationen beitragen können. Aufgrund dieser Überlegungen wird im folgenden Kapitel auf Kompetenzen und Haltungen erfolgreicher Sozialplanung eingegangen.

---

<sup>23</sup> „Führungskräfte benötigen spezifische Kompetenzen (z. B. Problemlösekompetenz, Sozialkompetenz), um erfolgreich zu sein. Barrick et al. (2001) wiesen darauf hin, dass insbesondere hohe Offenheit, Extraversion und Gewissenhaftigkeit mit einer stärkeren Aneignung von Kompetenzen in Trainings einhergehen. Trainingsleistung wiederum ist ein valider Prädiktor für den Führungserfolg“ (Stiehl/Bergner 2015, S. 374).

<sup>24</sup> „Wichtige Merkmale der Führungskraft betreffen aber nicht nur die Persönlichkeit oder die Intelligenz, sondern auch durch Training, Sozialisation und Übung erworbene Kompetenzen, wie z. B. soziale Fertigkeiten in Organisationen, die auch als politische Fertigkeiten bezeichnet werden. Diese politischen Fertigkeiten stellen eine wichtige persönliche Ressource dar, die sich günstig für die Übernahme von Führungspositionen auswirkt und den Führungserfolg befördert [...] Ewen et al. (2013) konnten zeigen: Je besser die politischen Fertigkeiten von Führungskräften ausgeprägt waren, umso verändernder (transformativ) interagieren sie mit ihren Mitarbeitern“ (Nerdinger 2014, S. 88).



## **2 Kompetenzen und Haltungen erfolgreicher Sozialplanung**

Kommunale Führungskräfte unterliegen diversen Dilemmata und Interdependenzen (vgl. Kapitel 1.1 und 1.2), die sowohl als Umweltfaktoren ihre Führungsarbeit (mit-)bestimmen als sie auch hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale herausfordern, beispielsweise wenn es um die Bewältigung von Zielkonflikten geht.

### **2.1 Verständnis und Funktion der Sozialplanung**

Wie im ersten Kapitel gezeigt, steht Sozialplanung mit all ihren spezifischen Aufgabenbereichen vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Das Kürzel VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*; vgl. Mack/Khare 2016; Welp et al. 2018, S. 24ff.) beschreibt treffend die Kontextbedingungen, in denen aktuell gesellschaftliches Zusammenleben wie auch politisches und unternehmerisches Handeln stattfindet. Auch im Sozialbereich ist die Entwicklung abhängig von der Struktur des politischen und ökonomischen Systems, dem Arbeitsmarkt, den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie von kulturellen Entwicklungen. Fachkräfte der Sozialen Arbeit sehen sich mit einer Vielzahl von widersprüchlichen Anforderungen und einer Fülle von (neuen) Aufgaben konfrontiert (vgl. Deller/Brake 2014, S. 73), die eher noch zunehmen werden. Auch die Sozialplanung, die Antworten „auf aktuelle, gesellschaftliche und demografische Trends“ (Werner 2018, S. 464) liefern soll, ist von diesen Entwicklungen betroffen. Sie wird in Anlehnung an den Verein für Sozialplanung „als sozialpolitisches Steuerungsinstrument zur Verbesserung sozialer Daseinsvorsorge und zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Stadt- und Gemeindeentwicklung“ (VSOP 2011, S. 25) verstanden, welche in unsicheren Zeiten grundlegende Managementinformationen für politische Entscheidungsträger\_innen liefert (vgl. Werner 2018). Sozialplanung hat dabei laut des Vereins für Sozialplanung (VSOP) insbesondere drei Funktionen:

- (1) konstruktive Funktion als politisches, strategisch wirkendes Instrument zur Neustrukturierung kommunaler Sozialpolitik sowie zur Veränderung und Weiterentwicklung von sozialen und staatlichen Verteilungsmodellen;
- (2) reflexive Funktion zur Erklärung von Verursachungszusammenhängen zwischen sozialen Lebenslagen und Leistungs- und Kostenstrukturen der Sozialpolitik;
- (3) diskursive Funktion, die zu einer Entkoppelung von individueller Situationsanalyse und Situationsbewertung führen muss und einen vernünftigen Diskurs über gesellschaftliche Voraussetzungen und Ziele sozialpolitischer Handlungsprogramme auf kommunaler Ebene beinhaltet (vgl. VSOP 2011, 1995).

„Von ihrem professionellen Anspruch her vermittelt Sozialplanung dabei zwischen der vielgestaltigen Lebenswelt der Bevölkerung und dem komplexen System der Verwaltung, organisiert Beteiligungsprozesse und den politischen und sozialen Aushandlungsprozess, bei dem sich die beteiligten Akteure dann über soziale Handlungsprogramme, Prioritäten und die Finanzierung verständigen“ (Werner 2018, S. 464).

Unabhängig davon, welches Verständnis der Sozialplanungspraxis zugrunde liegt und welche Funktionen die Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen in einer Kommune oder in einem

Kreis einnehmen, stellt dieses Tätigkeitsgebiet hohe Anforderungen an die Kompetenzen von Sozialdezernent\_innen und von Sozialplaner\_innen. Diese Kompetenzen stehen im Zentrum der folgenden Ausführungen.

Nach einer kurzen Erläuterung des Kompetenzbegriffs werden die Erkenntnisse der explorativen Studie präsentiert.

## **2.2 Das klassische Kompetenzmodell**

Eine einheitliche Definition von Kompetenzen existiert nicht, je nach Perspektive erfährt die Kompetenzdefinition eine unterschiedliche Schwerpunksetzung (vgl. Straka/Make 2009, S. 14). Dieser Beitrag versteht Kompetenzen als

„bei Individuen verfügbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2001, S. 27-28).

„Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert“ (Erpenbeck/Heyse 2007, S. 163, zit. n. Weibler 2016, S. 253). Auch hinsichtlich der ‚Aufteilung‘ und Beschreibung einzelner Kompetenzdimensionen sind unterschiedliche Verständnisse und Konzeptionen von Kompetenzen zu konstatieren. Die Gliederung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personal-/Selbstkompetenz hat sich jedoch weitgehend etabliert – wenngleich die konkreten Bezeichnungen mitunter differieren (vgl. Blickle 2011, S. 198). In Anlehnung an Erpenbeck, Grothe und Sauter (Erpenbeck et al. 2017, S. XXV; vgl. auch Weibler 2016, S. 253ff.) sollen folgende vier Kompetenzklassen für die weitergehende Betrachtung zugrunde gelegt werden, die sich in weitere Teilkompetenzen unterteilen und in ihrer Summe wiederum als Handlungskompetenz<sup>25</sup> bezeichnet werden (vgl. auch Tabelle 1):

- (1) personale Kompetenz,
- (2) Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz,
- (3) fachlich-methodische Kompetenz,
- (4) sozial-kommunikative Kompetenz.

---

<sup>25</sup> „Unter Handlungskompetenz wird schließlich die Disposition einer Person verstanden, je nach Anforderung und Interessenlage viele oder alle der zuvor genannten Kompetenzen zu integrieren. [...] Im Übrigen kann Führungskompetenz somit als Handlungskompetenz in Führungssituationen verstanden werden, da sie als Querschnittskompetenz idealerweise alle Grund- und Teilkompetenzen integriert. [...] Ziel in Organisationen ist die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz. Diese befähigt den Mitarbeiter, die zunehmende Komplexität seiner beruflichen Umwelt zu begreifen sowie reflektiert und gezielt zu gestalten.“ (Weibler 2016, S. 255).

**Tabelle 1: Grund- und Teilkompetenzen mit Einordnungen**

Grundkompetenzen	Teilkompetenzen	
<b>personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft zur Selbstentwicklung</li> <li>- Selbstreflexionsbereitschaft</li> <li>- Leistungs-/Lernbereitschaft</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Risikobereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Glaubwürdigkeit</li> <li>- Emotionalität</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Optimismus</li> </ul>
<b>umsetzungs-bezogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Gestaltungswille</li> <li>- Tatkraft</li> <li>- Mobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ergebnisorientiert arbeiten</li> <li>- Abstimmungsprozesse eingehen</li> <li>- Beharrlichkeit</li> <li>- Initiative</li> </ul>
<b>fachlich-methodisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein-/Fachwissen</li> <li>- organisatorische Fähigkeiten</li> <li>- betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>- EDV-Wissen</li> <li>- fachliche Fähigkeiten/Fertigkeiten</li> <li>- Markt-Know-how</li> <li>- Gefühl für künftige Entwicklungen</li> <li>- Innovatives Denken</li> <li>- Sprachkenntnisse</li> <li>- unternehmerisches Denken/Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analytisches Denken</li> <li>- konzeptionelle Fähigkeiten</li> <li>- strukturierendes Denken</li> <li>- Zusammenhänge/Wechselwirkungen erkennen</li> <li>- Gestaltungsspielräume schaffen</li> <li>- Nachhaltigkeit sichern</li> <li>- Übernahme von Verantwortung im Prozess</li> </ul>
<b>sozial-kommunikativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Empathievermögen</li> <li>- Vernetzungsprozesse eingehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperations-/Konfliktlösungsbereitschaft</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck/Heyse 2007, S. 159ff., VSOP 2011 und Weibler 2016, S. 255.

## 2.3 Kompetenzen und Haltungen aus Sicht der Führungsforschung

Sozialplanung umfasst Tätigkeiten, die als bewusste Einflussnahme auf Menschen und dabei als wechselseitiger Prozess zur Einhaltung bzw. Erreichung bestimmter Werte und Ziele verstanden werden können. Dies kann im allgemeinen Verständnis als ‚Führung‘ (nach innen und außen) bezeichnet werden (vgl. z. B. Brodbeck 2017; Weibler 2016; Wunderer 2011), obwohl möglicherweise keine formale Führungsfunktion gegeben ist. Daher wird in diesem Abschnitt auf aus-

gewählte Erkenntnisse der Führungsforschung verwiesen, welche – sicherlich mit einigen Limitationen – auf das Handeln und die dafür notwendigen Kompetenzen im Kontext erfolgreicher Sozialplanung übertragen werden können.

Auf Basis aktueller Erkenntnisse zu gelingender Führung (vgl. Kapitel 1.2) stellen insbesondere

- (1) Person und
- (2) Verhalten der am Prozess Beteiligten sowie
- (3) situative Perspektiven und Umweltfaktoren (z. B. organisationale, sozioökonomische, politische)

wesentliche Einflussfaktoren auf Führungsstil und Führungserfolg dar.

Allein die Vielzahl der Publikationen verdeutlicht, dass es die eine wirksame Vorgehens- bzw. Verhaltensweise in der Führung und in der Sozialplanung nicht gibt – was auch gegen ein linear-mechanistisches Vorgehen im Kontext von Sozialplanung spricht. Zugleich konnte vielfach herausgearbeitet werden, dass ein mitarbeiterorientiert-wertschätzender, ermächtigender Ansatz, der

- die Autonomie, das Kompetenzerleben und die soziale Zugehörigkeit fördert,
- partizipative Ansätze favorisiert sowie
- mit Widersprüchen und Unsicherheit umgehen kann,

besonders mit positiven Wirkungen verbunden ist (vgl. insbesondere Kapitel 1 sowie Olafsen et al. 2018; Brodbeck 2017, S. 21; Weibler 2016, S. 364; Bruch/Kowalevski 2013; Yukl/Mahsud 2010, S. 89; Hauser et al. 2008, S. 126, 130). Dies schließt im Übrigen nicht aus, konkrete Leistungsziele zu vereinbaren und konsequent zu verfolgen, was auch als *ein* Bestandteil erfolgreicher Führung gewertet werden kann (vgl. Welppe et al. 2018, S. 151-152). Zugleich ist – wie die Aussagen der befragten Sozialplaner\_innen gezeigt haben – eine gewisse Flexibilität von Nutzen. Deshalb kann – in Anlehnung an aktuelle Forderungen an Organisationen, ein vermehrt hybrides<sup>26</sup> Verständnis zu entwickeln – an dieser Stelle auch ein hybrider Führungsansatz postuliert werden. Somit lehnt sich die Bezeichnung ‚hybride Führung‘ an das Konstrukt der hybriden Organisation an, die eine mögliche Antwort auf zunehmende Komplexität, Flexibilität und Unsicherheit beschreibt, wie es beispielsweise Annosi et al. skizzieren und worauf in diesem Artikel bereits Bezug genommen wurde: „Hybrid organizations combine multiple organizational forms

---

<sup>26</sup> „Zukünftig werden sich Unternehmen kontinuierlich neu erfinden müssen, um in einer dynamischen Unternehmensumwelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die dazu nötige strukturelle Flexibilität erhalten sie durch die »Hybridisierung von Managementsystemen«, indem sie die hierarchische Primärorganisation um teambasierte, heterarchische Elemente in einer Sekundär- bzw. Parallelorganisation ergänzen. Diese hybride Organisation als Mischform diametraler Organisationsprinzipien verbindet die Vorteile formeller Fremdorganisation sowie informeller Selbstorganisation und dient der Bearbeitung komplexer, innovativer und systemübergreifender Aufgabenstellungen“ (Moser 2017, S. 155). Hierzu zählen auch formelle oder informelle Verbindungen zu Kooperationspartnern außerhalb der Organisation (ebd.) oder auch die Schaffung einer klugen „Wechselwirkung zwischen klassischen Hierarchien (formalen Strukturen) mit sozialen Netzwerken (informellen Arbeitswelten)“ (Weibler 2016, S. 563).

that constitute a deviation from the traditional templates, and thus experience unique organizing challenges, in terms of activities, structures, processes, and meanings (Battilana and Lee 2014)“ (Annosi et al. 2018, S. 2). Das Kompetenzprofil von Sozialplaner\_innen sollte sich demzufolge an einem hybriden Führungsansatz orientieren.

Wenn man zudem fragt, welche weiteren grundlegenden Kompetenzen für eine erfolgreiche Arbeit als Sozialplaner\_in benötigt werden, so greift eine reine Betrachtung bestimmter Kompetenzen oder Qualifikationen zu kurz, wie u. a. Myers betont: „Idealerweise sollte eine passende Stelle nicht nur den Qualifikationen der betreffenden Person entsprechen, sondern auch ihren Neigungen und Werthaltungen entgegenkommen [...] Forschungsergebnisse bestätigen, dass Qualifikation nicht allein ausschlaggebend ist.“ (Myers 2014, S. 819; vgl. auch Schuler 2014, S. 25ff.). Wert- oder Grundhaltungen<sup>27</sup> beeinflussen u. a. Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse sowie sozial-kommunikative Umgangsformen und Vorgehensweisen. Sie bilden damit einen bedeutenden Teil des Fundaments, auf dem Kompetenzen entstehen und weiterentwickelt werden können. Basierend auf den Aussagen der befragten Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen und auf dem Forschungsstand der Führungs- und Netzwerkforschung wird dabei das Augenmerk auf zwei Grundhaltungen gelegt: Wertschätzung und Partizipation.

---

<sup>27</sup> In der Sozialen Arbeit existieren vielfältige Auslegungen zum Haltungsbegriff. In Anlehnung an Herwig-Lempp/Schwabe (2002) sowie Rieger (2014) definiert Rieger (2015, S. 3): „Die fachliche Grundhaltung speist sich aus handlungsleitenden Einstellungen gegenüber Menschen, Situationen, Phänomenen und Arbeitsprozessen [...] Sie basiert auf persönlichen Überzeugungen, theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung und macht einen wichtigen Teil der eigenen Professionalität aus, da sie als innerer Kompass dient, der im Arbeitsalltag die nötige Orientierung gibt, um Entscheidungen treffen zu können“ (ausführlich z. B. Schwer/Solzbacher 2014). Verkürzt könnte man mit Myers (2014, S. 208) auch Haltung als die Art und Weise des individuellen Denkens und Handelns beschreiben.

### 3 Wertschätzung und Partizipation als wichtiges Element der Haltung in der Sozialplanung

Mit Weibler kann Wertschätzung als eine „generelle Haltung der Achtung und des Respekts vor der anderen Person, die ihr unabhängig von besonderen Merkmalen, Leistungen oder Anlässen entgegengebracht wird“ (Weibler 2016, S. 383), beschrieben werden. Wertschätzung ist damit „Ausdruck einer Kultur des Dialogs und des konstruktiven Miteinanders“ (ebd.; vgl. auch Decker/Van Quaquebeke 2015, 2016). Nicht nur in Deutschland, sondern auch international ist Wertschätzung bzw. Respekt eine der wichtigsten Voraussetzungen für Engagement (vgl. z. B. Robbins et al. 2014, S. 412). Die Motivationspsychologie geht bei Wertschätzung bzw. Respekt davon aus, dass dies u. a. den individuellen Wunsch nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Verbundenheit befriedigt sowie insgesamt den Gemeinschaftssinn im Team fördert (vgl. Decker/Van Quaquebeke 2016, S. 31-32; Olafsen et al. 2018; Deci/Ryan 1985; Ryan/Deci 2000). Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass bestimmte personale Faktoren der Führungskraft zu einem respektvollen Führungsverhalten beitragen. Führungskräfte, „die als respektvoll wahrgenommen werden, weisen eher eine geringe Ausprägung an Extraversion sowie höhere Ausprägungen von Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionaler Stabilität und Offenheit für Erfahrungen auf“ (Decker/Van Quaquebeke 2015, S. 95; vgl. auch Borkowski 2011). Hier liegen Übertragungen auf die Gestaltung von Sozialplanung nahe. Decker und Van Quaquebeke haben eine Skala zur ‚respektvollen Führung‘ entwickelt, die als Reflexionsgrundlage für die Beziehungsgestaltung genutzt werden kann (vgl. Decker/Van Quaquebeke 2015, S. 100; auch Decker/Van Quaquebeke 2016). Übertragen auf Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen würde dies heißen:

Wenn meine internen oder externen Kooperationspartner\_innen über mich sprechen, dann sagen sie über mich: Mein\_e Sozialplaner\_in resp. Sozialdezernent\_in...

- ... vertraut mir, dass ich eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistungen bringe.
- ... äußert Kritik sachlich und konstruktiv.
- ... erkennt mich als vollwertiges Gegenüber an.
- ... erkennt meine Leistungen an.
- ... zeigt ehrliches Interesse an meiner Meinung und meinen Einschätzungen.
- ... versucht nicht, mich für ihre Fehler verantwortlich zu machen.
- ... steht gegenüber Dritten ganz klar hinter mir und meiner Arbeit.
- ... behandelt mich höflich.
- ... versorgt mich mit allen für mich relevanten Informationen.
- ... nimmt mich und meine Arbeit ernst.
- ... geht offen und ehrlich mit mir um.
- ... behandelt mich fair.

Dass eine Haltung der Führungskraft, welche den zuvor skizzierten Aspekten entspricht, als Grundlage gelingender Führungsprozesse anzusehen ist, betont u. a. auch Jürgen Weibler: „Wertschätzung sollte [...] permanent vorhanden und nicht nur an bestimmte Situationen gebunden sein. Eine wertschätzende Haltung wird gleichermaßen als Voraussetzung für gelingende Kommunikation und menschliche Interaktion insgesamt betrachtet.“ (Weibler 2016, S. 383).

Respekt bzw. Wertschätzung offenbart sich u. a. auch durch ‚Teilhabe‘. Diese wird vor allem dann erlebt, wenn ein ehrliches Interesse an den Meinungen und Einschätzungen anderer und

damit eine Gleichwertigkeit vorhanden ist (vgl. Decker/Van Quaquebeke 2016, S. 35; Weibler 2016, S. 337). Zudem ist die Möglichkeit, mitzuwirken bzw. (tatsächlich) Einfluss zu nehmen, ein wesentliches Element von wirksamer Beteiligung. „Partizipation bedeutet, an Entscheidungen mitzuwirken und damit Einfluss auf das Ergebnis nehmen zu können. Sie basiert auf klaren Vereinbarungen, die regeln, wie eine Entscheidung gefällt wird und wie weit das Recht auf Mitbestimmung reicht“ (Strassburger/Rieger 2014, S. 230). Partizipation ist ein wesentliches Element von *Empowerment*, das auch in der Führungsliteratur zunehmend Beachtung findet und dem hierbei positive Effekte bezüglich Motivation, Leistung und Zufriedenheit attestiert werden (vgl. z. B. Welpé et al. 2018, S. 102; Kearney 2017, S. 12-13; Seibert et al. 2011; Spreitzer 2007; Hauser et al. 2008, S. 126, 130).

Betrachtet man die Arbeitswelt, muss der Wunsch nach Partizipation dabei nicht umfassend angeregt werden – er ist aus empirischer Sicht schon vorhanden: In einer Studie von Haufe-Lexware wünschen sich 84 Prozent der 11.880 Befragten in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen mehr Mitsprache bei Unternehmensentscheidungen. Laut dieser Untersuchung hat ein partizipatives Verhalten bei 77 Prozent positive Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft. In der zuvor bereits beschriebenen ‚VUCA-Welt‘ wächst die Einsicht, dass ‚Einzelpersonen‘ (was hier nicht nur auf Führungskräfte, Sozialdezernent\_innen oder Sozialplaner\_innen bezogen ist) nie allwissend sein oder komplexe Themen alleine lösen können.

„Die Partizipation ist der einzige Weg, möglichst viel Wissen, das in einer Organisation vorhanden ist, in eine Entscheidung einschließen zu lassen. [...] Daher liegt es im ureigenen Interesse jener Führungskräfte, die gute und richtige Entscheidungen treffen möchten, möglichst viel von dem Wissen und der Urteilkraft, die bei den Mitarbeitern vorhanden ist, zu nutzen“ (Malik 2001, S. 227; vgl. auch Weibler 2016, S. 604ff.).

Will Sozialplanung sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis Motivation und Mitmachpotenzial für ihre Anliegen wecken, so scheint auch dafür eine partizipative Grundhaltung eine zentrale Voraussetzung zu sein. Im partizipativen Kontext ist es bedeutsam, *echte* Teilhabe zu ermöglichen, will man Leistung ankurbeln und Ergebnisse verbessern; eine halbherzige Beteiligung wirkt hierbei nicht (vgl. Lam et al. 2015). Auch im Hinblick auf die Gestaltung und Leitung von (internen und externen) Netzwerken sind weniger lineare (i. S. v. formaler, aufgabenorientierter) Führungsverständnisse und -kompetenzen wichtig, sondern vielmehr Gleichstellung aller Netzwerkmitglieder, freier Meinungsaustausch und gegenseitiges Vertrauen. Dies konnte eine Studie von Silva und McGuire im Bereich der sog. *public sector networks* herausarbeiten (vgl. McGuire/Silva 2010; auch Weibler 2016, S. 597). Ganz im Sinne von *Empowerment* und Partizipation tritt der bzw. die Sozialplaner\_in vor allem als Berater\_in und Unterstützer\_in auf, regt Entwicklungen an, kommuniziert Rahmenbedingungen und ermöglicht umfassende Selbstorganisation (in Anlehnung an Blessin/Wick 2014, S. 355). Partizipation ist jedoch nicht voraussetzungsfrei. So sind beispielsweise gegenseitiges Vertrauen, ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen aller Beteiligten, entsprechende (themenbezogene) Expertise sowie der Wunsch nach Partizipation zu berücksichtigen (vgl. Blessin/Wick 2014, S. 354).



## Teil B – Empirie

### 4 Methodik

Das methodische Vorgehen dieser Studie zu Kooperation, Netzwerkmanagement, Rollen- und Führungsverständnis, Kompetenzen der Sozialplanung sowie Wertschätzung und Partizipation basiert auf einem Methodenmix. In der Hauptuntersuchung wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt und standardisierte Testverfahren eingesetzt. In Ergänzung zu dieser Untersuchung wurden in einer zweiten Phase anhand einer Dokumentenanalyse wesentliche Kompetenzen im Bereich Sozialplanung aus Leitlinien, Konzeptpapieren und Stellenanzeigen analysiert und mit den diesbezüglichen Aussagen der Interviewpartner\_innen verglichen. Schließlich wurden in einem dritten Schritt die erhobenen Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen in Fokusgruppen vorgestellt, diskutiert und in diesem Rahmen validiert.

#### 4.1 Stichprobe

Da die Leadershippraxis im Kontext von Sozialplanung im Zentrum der Untersuchung steht, wurden Sozialdezernent\_innen sowie die Leiter\_innen von kommunalen Sozialplanungsabteilungen bzw. durch die jeweilige Verwaltung uns gegenüber benannten Sozialplaner\_innen für die Befragung ausgewählt. Die Wahl fiel zum einen auf Sozialdezernent\_innen, da sie die inhaltliche Ausrichtung der kommunalen *Governance* definieren und gegenüber den politischen Instanzen zu verantworten haben. Zum anderen wurden Leiter\_innen von Sozialplanungsabteilungen bzw. entsprechende Sozialplaner\_innen ausgewählt, weil sie die fachlichen Grundlagen erarbeiten und die Sozialplanung operativ umsetzen. In der Schweiz wurden die politischen Verantwortungsträger\_innen, d. h. Gemeinde- oder Stadträt\_innen (gewählte Vertreter\_innen der kommunalen Exekutive), ausgewählt und die Leiter\_innen einschlägiger Verwaltungsabteilungen befragt. Da in der Schweiz keine professionalisierte und entsprechend bezeichnete Rolle von Sozialplaner\_innen existiert, wurden diejenigen Führungsrollen in die Erhebung einbezogen, die der Rolle und dem Aufgabenspektrum von Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen am ehesten entsprechen.

Die *Stichprobe* der zu befragenden Verantwortungsträger\_innen stützt sich auf die Ergebnisse der Studie *Integrierte Sozialplanung als Innovation für die Versorgung im Alter* der Technischen Hochschule Köln (Schubert 2018) und der Hochschule Luzern (Stremmlow et al. 2018). Dabei wurden lediglich diejenigen Kommunen für die Befragung ausgewählt, denen eine *Best Practice* in Bezug auf eine integrierte und innovative Sozialplanung zugeschrieben werden konnte. Die vorliegende Untersuchung folgt dementsprechend dem Ansatz *von den Besten lernen*.

Die Stichprobe beinhaltet 23 Interviews mit 11 Sozialdezernent\_innen und 12 Sozialplaner\_innen, davon jeweils zwei aus der Schweiz. Das Forschungsdesign entspricht einem Mixed-Methods-Design.

#### 4.2 Qualitative Interviews

Zunächst wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt, in denen die Führungskräfte zu folgenden Aspekten befragt wurden:



1. Können Sie Ihre Aufgabengebiete kurz beschreiben und ein Beispiel eines Sozialplanungsprojektes nennen, das Sie als besonders zukunftsweisend und innovativ bezeichnen würden?
2. Wenn Sie sich dieses Fallbeispiel vor Augen halten: Welche Umweltfaktoren erwiesen sich im Verlauf der Planung und Umsetzung als positiv bzw. hinderlich?
3. Welchen Beitrag zum Gelingen dieses Planungsprojektes würden Sie sich und Ihrem Führungsverhalten zuschreiben? Wo gäbe es aus Ihrer Sicht Verbesserungspotential? Wie würden Sie Ihr Führungsverständnis generell beschreiben?
4. Welche Bedeutung kommt in Ihrem Fallbeispiel der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur\_innen zu? Welchen Stellenwert schreiben Sie dem *Netzwerkmanagement* zu? Bestehen konkrete Kooperationsnetzwerke? Welche Ziele, Organisationsformen, Zusammenbeitskulturen zeichnen diese aus? Besteht aus Ihrer Sicht Weiterentwicklungsbedarf? Falls Ja: In welcher Form?
5. Welche wichtigsten Empfehlungen würden Sie geben, um *Public Leadership* im Kontext von Sozialplanung weiterzuentwickeln?

Die Leitfadeninterviews wurden vollständig verschriftlicht und anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die schrittweise erfolgte Codierung konzentrierte sich auf (1) förderliche Umweltfaktoren der *Public Leadership*, (2) das Führungsverhalten und Führungsverständnis sowie (3) die Bedeutung von Netzwerkmanagement.

Das Auswertungsvorgehen gestaltete sich als ein regelgeleitetes Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Erschließung des Kategoriensystems wurde durch ein deduktiv-induktives Vorgehen geleitet (in Anlehnung an Kuckartz 2016; inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse). In einem ersten Schritt wurden die Hauptkategorien, entwickelt aus der Forschungsfrage und den Teilfragen in den Interviews, im Kategoriensystem abgebildet. Sie dienen, so auch Kuckartz, als eine Art Suchraster. In einem weiteren Schritt wurden dann induktiv – aus dem Textmaterial – die Subkategorien gebildet und ausdifferenziert. Grundlegend für die Analyse der transkribierten Interviews war die Themenmatrix (ähnlich einer Kreuztabelle) der inhaltlichen Strukturierung, mit der das Datenmaterial organisiert werden konnte. Ziel einer solchen Strukturierung war es, eine explizite Interpretation des Dateninhalts durch das Abstrahieren und Verdichten der Textinhalte zu erhalten. Es wurde folglich eine themenorientierte und keine fallorientierte Perspektive eingenommen, die als Ergebnis eine Themenzusammenfassung präsentiert. Ausgewertet wurde die Inhaltsanalyse mit dem Auswertungsprogramm MAXQDA.

In einer zweiten Auswertungs- und Codierungsphase wurde ein Kategorienschema entwickelt, welche eine vertiefende Analyse der zentralen Haltungen *Wertschätzung und Partizipation* ermöglichte. Wertschätzung wurde in die Unterkategorien *respektvolle Umgangsformen* (Zuordnungen: Höflichkeit, Fairness, Offenheit und Ehrlichkeit), *respektvolle Zusammenarbeit* (Zuordnungen Anerkennung, Ernstnehmen, Informieren, Vertrauen) sowie *respektvolle Beziehung* (Zuordnungen: Interesse, Loyalität und Verantwortlichkeit) operationalisiert (vgl. Tabelle 8 in Kapitel 5.3 in Anlehnung an Decker/Van Quaquebeke 2015, 2016 sowie Van Quaquebeke/Eckloff

2010). Partizipation wurde in Kategorien operationalisiert, die jeweils in Führung nach innen bzw. außen differenziert wurden: informieren, Meinung erfragen, Lebensweltexpertise einholen, Mitbestimmung zulassen, Entscheidungskompetenz teilweise abgeben und Entscheidungsmacht übertragen (vgl. Tabelle 9 in Kapitel 5.3 in Anlehnung an die Partizipationspyramide von Straßburger/Rieger 2014, Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt 1958).

In den Interviews der befragten Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen wurde eine Vielzahl einschlägiger Kompetenzen genannt; dies, obwohl im Interview keine Frage zum Kompetenzprofil gestellt wurde. Die Kompetenzbeschreibungen wurden unsystematisch an verschiedenen Stellen im Interview erwähnt. Demzufolge wurden die im Folgenden präsentierten Kompetenzbezeichnungen induktiv gebildet. In den Interviews mit den 12 befragten Sozialplaner\_innen konnten mit diesem Vorgehen insgesamt 32 Kompetenzbezeichnungen gefunden werden. Einzelne Kompetenzbezeichnungen wurden mehrfach erwähnt. Die 11 befragten Sozialdezernent\_innen erwähnten insgesamt 34 verschiedene Kompetenzbezeichnungen. Auch in diesen Interviews kamen bei einzelnen Kompetenzbezeichnungen Mehrfachnennungen vor. Für die Darstellung der Kompetenzbeschreibungen und deren Nennungen wird die oben vorgestellte Kompetenzklassifikation von Erpenbeck, Grothe und Sauter als Schablone verwendet (vgl. Erpenbeck/Grothe/Sauter 2017). Damit sollen die von den Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen genannten Kompetenzkategorien in eine theoretisch abgestützte und zugleich übersichtliche Systematik eingefügt werden.

### **4.3 Standardisierte Testverfahren**

Mit zwei standardisierten Testverfahren wurden Führungsstil und Persönlichkeit der Führungskräfte erhoben. Aufgrund des in Kapitel 2 dargestellten breiten Verständnisses von Führung erschien es den Autor\_innen sinnvoll, auch bei den Sozialplaner\_innen den Führungsstil mit zu erheben. Es wurde also sowohl die Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsdimensionen als auch die situationsspezifische Relevanz von Führungsstilen sowohl bei Sozialdezernent\_innen als auch bei Sozialplaner\_innen erfragt.

Für den Teilbereich der Persönlichkeitsanalyse wurde der *Big-Five-Persönlichkeitstest* nach L. Satow eingesetzt (vgl. Satow 2012). Die Reliabilität gemessen mit Cronbachs Alpha liegt zwischen .75 und .90. Auch die faktorielle Validität des Messinstruments ist gut belegt. Eine integrierte zusätzliche Skala ermöglicht die Kontrolle von Testverfälschungen durch positive Selbstdarstellung (vgl. Satow 2012).

Für die Einschätzung der Interaktion von Führungskräften und ihren Mitarbeiter\_innen in unterschiedlichen Situationen wurde das *Leadership Style Assessment* eingesetzt. Aus den Antworten lassen sich die Dimensionen des Full-Range-of-Leadership-Modells (vgl. Bass 1985) ableiten, um die situationsspezifisch unterschiedliche Relevanz verschiedener Führungsstile zu berücksichtigen. Dadurch wird eine situationsabhängige Erfassung von (in-)effektivem Führungsverhalten möglich. Das standardisierte Testverfahren liegt in zwei Versionen vor. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Version für Führungskräfte genutzt (LSA-F). Die Reliabilität kann als zufriedenstellend bezeichnet werden. Die Cronbachs-Alpha-Werte liegen zwischen .69 und .87. Inhalts-, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität sind gut belegt (vgl. Peus 2016).

Für beide Messinstrumente liegen Normstichproben vor, die in der quantitativen Auswertung der individuellen Ausprägungen der erhobenen Selbsteinschätzungen als Vergleichsmaßstab dienen.

#### **4.4 Dokumentenanalyse zu Kompetenzen der Sozialplanung und Validierung ausgewählter Forschungserkenntnisse**

Um den aktuellen Stand der Kompetenzdefinitionen und -erwartungen in der Sozialplanung zu erfassen, wurde eine Literaturanalyse einschlägiger Konzeptpapiere und Leitlinienentwürfe vorgenommen. Darüber hinaus wurden 20 Stellenanzeigen auf die in ihnen formulierten Kompetenzen der Sozialplanung hin analysiert. Anhand der Kompetenzklassifikation von Erpenbeck, Grothe und Sauter wurden die gewünschten Sozialplaner\_innenkompetenzen aus der Literatur und den Stellenanzeigen geordnet und den diesbezüglichen Ergebnissen aus den Interviews und der schriftlichen Befragung gegenübergestellt (vgl. Erpenbeck/Grothe/Sauter 2017).

Anlässlich der Veranstaltung *Kommunale Sozialplanung – ganz praktisch!* am 24. Oktober 2018 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen wurden die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Studie in Fokusgruppen mit Expert\_innen aus dem einschlägigen Berufsfeld – vor allem Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen – vorgestellt, diskutiert und einer inhaltlichen Validierung unterzogen.

## 5 Ergebnisse

Der Aufbau des Ergebniskapitels folgt der Struktur des Theoriekapitels. Zunächst werden Ergebnisse aus der qualitativen Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen zu Netzwerken (*Governance* und Wohlfahrtsmix) vorgestellt (Kapitel 5.1.1.-5.1.3).

Zweitens fokussiert die Ergebnisdarstellung Erkenntnisse zur Selbsteinschätzung der Führungstätigkeit, unterteilt in qualitative (vgl. Kapitel 2.2) und quantitative (vgl. Kapitel 2.3) Forschung. Dabei wird deutlich, dass sowohl die Interviewergebnisse als auch die Auswertung der Fragebögen eine häufigere Anwendung des transformationalen gegenüber dem transaktionalen Führungsstil erkennen lassen (Kapitel 5.1.4-5.1.5).

Im Laufe der Befragungen fiel auf, dass die Interviewpartner\_innen divergierende Kernkompetenzbereiche beschreiben. Die Differenzen dieser Unterschiede betrafen zum einen die Dominanz sozialkommunikativer und personaler Kompetenzen und zum anderen analytische, konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten. Daher wurden eine Literaturrecherche und eine Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen für Sozialplaner\_innen durchgeführt sowie die Interviews aus den Best-Practice-Kommunen einer erweiterten Auswertung unterzogen, um daraus einen Vorschlag für ein umfassendes Kompetenzprofil zu generieren (Kapitel 5.2)

Wie dargestellt machen die Erkenntnisse aus der Führungsforschung deutlich, dass Wertschätzung und Partizipation eine herausragende Stellung und besonders relevante Erfolgsfaktoren für eine gelingende Sozialplanung darstellen. Aus diesem Grund wurde auf die Themen Wertschätzung und Partizipation bei der Auswertung der Interviews (Kapitel 5.1.6) sowie in den Expert\_innenworkshops (Kapitel 5.3) ein Schwerpunkt gelegt.

### 5.1 Erkenntnisse für die Führung im Kontext der Sozialplanung

Die folgenden Erkenntnisse beschreiben zunächst Umweltfaktoren und zukunftsweisende Beispiele, die für eine Durchsetzung der kommunalen Ziele förderlich sind (Kapitel 5.1.1). In den Kapiteln 5.1.2 bis 5.1.6 werden Aspekte einer zukunftsfähigen Führung in der kommunalen Sozialplanung herausgearbeitet, die jeweils mit Ankerbeispielen illustriert werden. Zum Schluss wird im Kapitel 5.1.7 der Expert\_innenworkshop *Erfolgreiche Führungsstile als Voraussetzung für eine erfolgreiche Sozialplanung* zusammengefasst.

#### 5.1.1 Zukunftsweisendes Beispiel und Umweltfaktoren

In der vorliegenden Untersuchung wurde anhand von ‚zukunftsweisenden‘ Praxisbeispielen nach relevanten Umwelt- und Personenfaktoren gefragt, die für das Gelingen als förderlich betrachtet wurden. Umweltfaktoren, die als bedeutsam vorgehoben wurden, bezogen sich insbesondere auf das geeignete ‚Timing‘ von Veränderungsprozessen (Nutzung von sogenannten Opportunitätsfenstern) und auf die praktisch unverzichtbare Rückendeckung aus der Politik.

### **Zukunftsweisendes Beispiel: Was verstehen die Befragten unter ‚zukunftsweisenden‘ Projekten?**

Als *zukunftsweisend* beschreiben die Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen ihre Projekte, weil sie bestimmte Themen in den Blick nehmen, um „sie nicht unter den Tisch kehren zu lassen, sie nicht auszusitzen“ (Sozialplaner\_in 3)<sup>28</sup> oder einen Ansatz verwenden, der gemeinschaftlich auf lokaler Ebene Ziele identifiziert und durch die vorherige Beteiligung verschiedener Akteur\_innen eine Bindung der Akteur\_innen an das Projekt wahrscheinlicher macht. Zukunftsförderlich erscheinen den Sozialdezernent\_innen und den Sozialplaner\_innen vor allem die Projekte, die eine besser zugängliche Versorgung/Beratung bedürftiger Menschen ermöglichen und zusätzlich ihre Autonomie stärken. Ferner nehmen sie eine gelingende Integration von Menschen sowie den Ausbau von Infrastruktur in den Blick. Bei der Umsetzung beziehen sie sowohl die Stadtverwaltung also auch andere zivilgesellschaftliche Akteur\_innen und gewerbliche Partner\_innen mit ein.

### **Umweltfaktoren: Rahmenbedingungen der Sozialplanung**

Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen beschreiben u. a., dass bestimmte wahrgenommene Bedarfe oder Umweltfaktoren für die Notwendigkeit ihres Handelns leitend waren. „Das waren, glaube ich, die ganz konkreten Umweltfaktoren, die uns zum Handeln trieben und natürlich, habe ich auch schon gesagt, der hohe Handlungsdruck“ (Sozialdezernent\_in 2). Sie heben hervor, dass es ihre Aufgabe darstellt, gesellschaftliche Entwicklungen zu erfassen und entsprechende Angebotsformen zu gestalten.

„[...] und quasi uns ist auch wichtig, dass Quartiersentwicklung auch kreisweit stattfindet, dass wir uns quasi nicht auf Zuruf von irgendwelchen Investoren quasi um Quartiersentwicklung bemühen, sondern dass wir auch sagen, okay, wir haben hier dörfliche Strukturen, die sind vernachlässigt und wie gehen wir damit um mit dieser alternden Bevölkerung usw.? “ (Sozialplaner\_in 4)

Vor allem Sozialdezernent\_innen übernehmen die Aufgabe, den Aufbau, aber auch den Erhalt relevanter Themen in der Kommune umzusetzen (z. B. Aufbau an Fachkräften und Erhalt medizinischer Einrichtungen, Aufbau von Wohnunterkünften und Erhalt eines gut funktionierenden Quartiersmanagements). Sowohl Sozialplaner\_innen und als auch Sozialdezernent\_innen beschreiben Entwicklungsbedarfe in Quartieren, das Wachstum der Stadt und den sich daraus ergebenden Bedarf an Kindertagesstätten oder Wohnungen. „Letztlich der Gesamtblick auf die einzelnen Quartiere, genau zielgruppenorientiert irgendwelche Angebote schaffen, die gerade in einem Quartier fehlen, oder überhaupt erstmal den Gesamtüberblick zu bekommen und dann zu sagen, was fehlt, wo die Defizite sind “ (Sozialdezernent\_in 4). Weiter verweisen sie auf veränderte Bevölkerungsstrukturen und sich daraus ableitende wachsende Bedarfe an Angeboten für Alleinerziehende, für älter werdende Menschen sowie neue Bedarfe an Pflegestruktur usw.

Rahmenbedingungen der Sozialplanung, die von Veränderungsprozessen geprägt sind, wurden, so die Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen, in der Phase der Veränderung häufig als

---

<sup>28</sup> Die Zitate aus den Interviews wurden anonymisiert und durch Nummerierung den Interviewpersonen zugeordnet.

Opportunitätsfenster genutzt. So beschreiben die Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen, dass für die Umsetzung mancher Projekte die richtige Zeit abgewartet werden muss. Es scheint notwendig zu sein, eine gut funktionierende Nische zu suchen und diese entsprechend qualitativ hochwertig auszubauen.

„[...] weil das merke ich schon, wie eingangs gesagt, sehr diffuses Bild von Sozialplanung für viele, auch Außenstehende, das dazu führt, dass man gut und gerne dann auch so viele Themen hat, dass man es nicht parallel handelt und dass man auch merkt, okay, das wird zu viel, ich kann das nicht mehr... ich verliere den Überblick und wenn ich dann nicht priorisiere oder sage, das jetzt nicht, dann kriege ich keine Qualität in die Sachen und das ist für mich auch der Stopp [...]“ (Sozialplaner\_in 8)

Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen berichten ferner von der Nutzung von *Opportunitätsfenstern*, wenn Themen der Inklusion mitgedacht und betrieben wurden, wenn z. B. neue Wohnbaugebiete entstehen sollten oder wenn die Chance ergriffen wurde, in Kooperation mit der Stadtplanung die Erwachsenenbildung durch verschiedene Einrichtungen zu fördern oder durch den stetigen Austausch und die kontinuierliche Berichterstattung mit der politischen Ebene Behördennetzwerke aufzubauen, die den Zugang für weitere Projekte ebnen.

Eine Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 12) erwähnte, dass Schnittstellengestaltung und Strategieentwicklung in Einklang gebracht werden müssen. Für diesen Prozess bzw. diese Entwicklung ist eine genaue Beobachtung notwendig, wie sich das Projekt entwickelt und wie es verläuft. Darauf aufbauend müssen Justierungen und Anpassungen vorgenommen werden.

### **5.1.2 Politische Rückendeckung**

Als Rahmenbedingungen für eine strukturierte und gelingende Sozialplanung wird sowohl von den Sozialplaner\_innen, als auch von den Sozialdezernent\_innen die Rückendeckung aus den politischen Ausschüssen und Gremien als notwendig benannt. Politische Anforderungen, die Themen der Sozialplanung auffassen, beschreiben die Mehrzahl der Sozialplaner\_innen und auch ein Teil der Sozialdezernent\_innen als förderlich. Die Mehrheit der politischen Akteur\_innen stand, so berichten es sowohl die Sozialplaner\_innen als auch die Sozialdezernent\_innen, hinter den geschilderten Vorhaben und Projekten. „Ohne die Rückendeckung von Landrat und Politik wären wir nicht so weit gekommen“ (Sozialplaner\_in 4)

„Ja, die politische Rückendeckung. Das ist im Prinzip die Lebensversicherung des Sozialplaners, wenn sie Sozialberichte machen, der Auftrag, den sie haben, weil wenn das unbequem ist - und nicht alle Wahrheiten sind bequem oder gewünscht - können sie ja nicht parallel die Realität anhalten.“ (Sozialplaner\_in 6)

Auch werden politische Vorgaben selbst angeregt, um die Vorhaben abzusichern und die Unterstützung durch die Politik zu bekommen. „Also im Grunde haben wir die politischen Vorgaben selber initiiert, die dann ganz hilfreich waren. Also ich würde nicht sagen, dass es der große Treiber war oder so, sondern es war eher begleitend / unterstützend, dass auch die Politik gesagt haben, das finden wir gut“ (Sozialdezernent\_in 3). Für die Unterstützung ist es aber, so einige Sozialdezernent\_innen, notwendig, auf politischer Ebene Aufklärungsarbeit zu leisten. Als wichtig für jeden Planungsprozess und für jedes Projekt wird von den Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen, die vollständige Weiterleitung von Informationen von den politischen Ebenen

an sie beschrieben, sodass keine Unklarheiten oder Unsicherheiten den Prozess der Sozialplanung torpedieren.

### **5.1.3 Verwaltungsinterne Kooperation fördern**

Insgesamt hat sich gezeigt, dass eine ressortübergreifende, interne Kooperation innerhalb der Kommunalverwaltung stark angestrebt wird. Die Sozialdezernent\_innen betonen dabei die Überwindung der strukturellen Ebene. Dabei wird die bestehende Linienstruktur durch verzahnende Projekte ergänzt bzw. erweitert. Die Voraussetzung für eine solche ressortübergreifende Zusammenarbeit liegt auf der informellen Ebene, in Form einer gemeinsamen Idee bzw. der Begeisterung für ein Projekt. Unterstützend könnte ein formaler Auftrag der Verwaltungsleitung zur Vernetzung wirken. Diesen gab es nur in einer der untersuchten Kommunen, wird aber durchaus auch explizit eingefordert. Die Umsetzung der internen Vernetzung erfolgt über partizipativen Einbezug der Mitarbeitenden in die Planungen. Hierbei hat sich eine gezielte Arbeitsplatzgestaltung, ergänzt durch Zeit- und Reflexionsräume, als förderlich erwiesen.

„Weil wir so viele Amtsleiter sind [...] da setzen wir uns hier, wir haben eine Tafel, wir haben ein Fernsehgerät, wir haben alles hier und sagen, wir philosophieren mal zwei Stunden, wie wir es machen. Meine Kollegen sind auch hier, haben ihre Büros mit Tafeln und mit Anschauungsmaterial und besprechen das.“ (Sozialdezernent\_in 7)

Bei den partizipativen Prozessen werden gemeinsame Ziele (verwaltungsintern) definiert. Auch werden gemeinsam Handlungsschritte und Strategien (z. B. in Arbeitsgruppen) formuliert. Dabei nutzen die Sozialdezernent\_innen vermehrt eine mündliche Kommunikation statt der herkömmlich schriftlichen. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass eine veränderte Kommunikationskultur die interne Vernetzung unterstützt. Es findet auch bei den Sozialplaner\_innen verwaltungsintern Vernetzung statt, z. B. um Informationen und Daten zu erhalten. Als Chance für die interne Vernetzung wird die informelle Ebene in Form von persönlichen Kontakten betont. Mehrere Sozialplaner\_innen beschreiben, dass sie die antreibenden Kräfte zur Vernetzung sind, indem sie festlegen, welche Themen ausgewählt werden und wie häufig sie sich treffen. Den Auftrag zur aktiven Vernetzung haben sie sich selbst gegeben. Die bestehende Hierarchie innerhalb der Verwaltung wird von ihnen mitunter als hinderlich betrachtet. Dies könnte als Hinweis dahingehend interpretiert werden, dass Bedarf besteht, die Funktionsbarrieren innerhalb der Verwaltungen zu überwinden, und dass das Bestreben der Sozialdezernent\_innen nach ressortübergreifender Vernetzung weiter aufgenommen werden sollte.

Insgesamt sind für eine integrierte Planung eine beteiligungsorientierte Haltung sowie die Verantwortungsdelegation auf die Planungsebene der Sozialplaner\_innen entscheidend. Von den deutschen Interviewpartner\_innen wird dabei betont, wie wichtig es sei, hierfür bewusst Zeit einzuplanen, eine Offenheit zu leben, die dadurch geprägt wird, dass es „keine Denkverbote“ (Sozialdezernent\_in 7) gibt, und zugleich seitens der Sozialdezernent\_innen die Verantwortung zu übernehmen. In der Schweiz wird hervorgehoben, dass es Führungsaufgabe ist, darauf zu achten, wie verwaltungsinterne Personen miteinander interagieren. Ferner stellt es eine Aufgabe dar, zu analysieren, wie Schnittstellen organisiert werden können. Die Beteiligten müssen immer wieder an einen Tisch gebracht werden. Problematisiert wird das politische schweizerische Milizbehördensystem, welches als Risikofaktor für verwaltungsübergreifende Kooperation gesehen wird.



#### **5.1.4 Externe Netzwerke managen**

Eine Vernetzung nach außen wird von den Interviewpartner\_innen in hohem Maße angestrebt. Um Netzwerke produktiv zu gestalten, wird eine spezifische Netzwerkkultur benötigt, die durch gegenseitiges Vertrauen, Offenheit, der Begegnung ‚auf Augenhöhe‘, ernsthaftem Zuhören, Flexibilität und dem Finden einer gemeinsamen Sprache u. a. m. geprägt ist.

„[...] auch informelle Gespräche, kleine Formate: auch mal jenseits von diesem runden Tisch, Vier- oder Sechs-Augen-Gespräche! [...] Aber wir haben eben daneben dieses sehr lebendige, umsetzungsorientierte Arbeiten in jeweils spezifischen kleinen Projektgruppen und das, finde ich, ist einfach vom Zeiteinsatz und von der Arbeitsaufteilung und so wesentlich effizienter als dieses man sitzt mit 20 Leuten, einer schreibt Protokoll und drei überlegen sich dann im Anschluss mal, ob sie die Arbeit vielleicht tatsächlich machen oder nicht, die man da beschlossen hat.“ (Sozialplaner\_in 1)

Als Hindernisse für die Vernetzung und diese Art der Zusammenarbeit werden fehlende Ressourcen, Rollenkonflikte, fehlendes Interesse seitens der Kommunalpolitik und das Beharren auf der Hierarchie in Teilen der Verwaltung benannt. Der Rollenkonflikt liegt darin, einerseits Verantwortung zu übernehmen bzw. Projekte vom Ziel her zu denken und andererseits genügend Offenheit zu bewahren, um aus dem Beteiligungsprozess heraus flexibel zu agieren. Die Förderung des externen Netzwerkmanagements wird von den Sozialdezernent\_innen beinahe durchgehend als große Notwendigkeit betrachtet (von 10 Sozialdezernent\_innen werden externe Vernetzungsprozesse beschrieben; bspw. als Steuerungsinstrument oder um neue ‚Mitstreiter\_innen‘ zu suchen, wenn sich die politische Situation verändert). Dabei sind es vor allem Gremien, Besprechungen mit externen Akteur\_innen, andere Städte und Gemeinden oder Verbände, die kontaktiert werden. Auch Akteur\_innen der Politik und andere Dezernent\_innen werden miteinbezogen sowie die Zivilgesellschaft und die Wohlfahrtspflege. Als hilfreich werden dabei sowohl das Andocken an bestehende Strukturen wie die der freien Wohlfahrtspflege als auch die Beachtung der Selbstverständnisse der Ehrenamtlichen betrachtet. Die Idee zur Vernetzung kommt sowohl von den Sozialdezernent\_innen (die Umsetzung muss dabei nicht von der Sozialdezernent\_in ausgehen) als auch von anderen Akteur\_innen. Mitarbeiter\_innen, die an der Vernetzung mitarbeiten sollen, werden von den Sozialdezernent\_innen in das Projekt hereingeholt. Institutionell benötigt es seitens der Verwaltung eine Infrastruktur vor Ort, um als Ansprechpartner\_in und Koordinationspartner\_in zu agieren. Ein Netzwerk aufzubauen gestaltet sich, so die Sozialdezernent\_innen, als aufwendig und zeitintensiv; gleichzeitig wird es als selbstverständlich erachtet, Netzwerkarbeit zu leisten. Für die Gestaltung muss die eigene Person eingebracht werden. Ferner sind Ortskenntnisse vonnöten sowie die Erfassung relevanter Akteur\_innen vor Ort. Auf vorhandene Netzwerke kann auch zurückgegriffen werden. Sozialdezernent\_innen nutzen ihre Netzwerke, um Mitarbeiter\_innen (z. B. Sozialplaner\_innen) auch mit diesen zu vernetzen und somit u. a. Einflussmöglichkeiten zu erhöhen, aber auch für persönliche Entlastung zu sorgen. Die Sozialplaner\_innen betonen, dass die Vernetzung bzw. der Kontakt zu anderen Akteur\_innen innerhalb des Projektes stattfindet. Häufig wird angegeben, dass dies für einen zweckmäßigen Austausch (z. B. um Daten/Informationen zu erhalten, Erfahrungen weiterzugeben oder weil ein gemeinsames Interesse hinsichtlich der Themen besteht) genutzt wird. Es besteht der Wunsch der Sozialplaner\_innen, die Vernetzung aufrecht zu erhalten, um gesellschaftliche Geschehnisse nicht außer Acht zu lassen. Das Netzwerk wird auch als Bezie-



hungsnetzwerk bezeichnet. Als externe Netzwerke werden von den Sozialplaner\_innen Institutionen benannt, die vor Ort greifbar sind (wie z. B. Vereine oder Träger). Ferner werden von ihnen Institutionen benannt, die sonst autark arbeiten und für das Projekt in das Netzwerk mit-eingebunden werden (Vereine, Jugendzentren, Schulen, Kirchen etc.). Es werden für neue Ideen und Vorhaben auch bereits vorhandene Netzwerke genutzt. Ein externes Netzwerk ist u. a. auch deshalb bedeutungsvoll, um *von außen* (Sozialplaner\_in 6) Rückmeldungen zu bekommen. Diese Rückmeldung ist wichtig, weil sie intern verstärkend wahrgenommen wird. Es sind Anreize (Eigeninteressen) für die externen Akteur\_innen notwendig, um bei der Aufrechterhaltung des Netzwerks mitzuwirken und sie hinsichtlich einer Beteiligung an das Netzwerk zu binden. Das bedeutet auch, für externe Akteur\_innen als Ansprechpartner\_in zu fungieren. Es braucht einen Grund zur Vernetzung auf beiden Seiten (Win-win-Situation).

Aus schweizerischer Sicht besteht oft der Wunsch nach einem weiteren Ausbau des Netzwerks (das ‚Referenznetzwerk‘ ist noch nicht gefunden worden). Und auch für die Schweiz gilt: Netzwerkmanagement ist sehr aufwendig. Es müssen Anreize geschaffen werden, damit die Beteiligten zusammenarbeiten. Netzwerke muss man von Anfang an pflegen. Sie können für alle Beteiligten wertvoll sein. Manche Akteur\_innen separieren sich allerdings noch, d. h. ein Teil der Schweizer Akteur\_innen arbeitet bisher noch ohne entsprechende Vernetzung, da sich eine Netzwerkkultur noch nicht hinreichend gebildet hat. Ein anderer Teil der Akteur\_innen nutzt die schon aufgebauten Netzwerke auf verschiedenen Ebenen.

#### **5.1.5 Flexibel verschiedene Führungsstile kombinieren**

In den Interviews wurden Merkmale des transformationalen Führungsstils häufiger durch die Sozialplaner\_innen (Beschreibung des transformationalen Führungsstils von 11 Sozialplaner\_innen) und Sozialdezernent\_innen (Beschreibung des transformationalen Führungsstils von 10 Sozialdezernent\_innen) genannt als der transaktionale Führungsstil (Beschreibung des transaktionalen Führungsstils von 5 Sozialplaner\_innen und 3 Sozialdezernent\_innen); Kombinationen (jedoch zugunsten des transformationalen Ansatzes) wurden auch häufig genannt. Die Interviewpartner\_innen beschrieben in den Interviews ihre Persönlichkeit vor allem als offen (10 Sozialplaner\_innen und 6 Sozialdezernent\_innen) und als gut verträglich (6 Sozialplaner\_innen und 2 Sozialdezernent\_innen). Sozialdezernent\_innen berichten häufiger als Sozialplaner\_innen von Persönlichkeitsmerkmalen, die Extraversion und Stabilität (v. a. Selbstsicherheit) betreffen (4 Sozialplaner\_innen und 6 Sozialdezernent\_innen). Alle Ergebnisse gelten gleichermaßen für die Kommunen aus der Schweiz und aus Deutschland. Begrifflichkeiten, die als Indikatoren für eine ausgeprägte Extraversion gesehen werden, sind z. B. ‚gesellig‘, ‚aktiv‘ oder ‚gesprächig‘.

Auch in den persönlichkeitsbezogenen Textverfahren zeigt sich, dass die Befragten sich insgesamt als überdurchschnittlich extrovertiert, offen und verträglich einstufen. Auf der Dimension Neurotizismus im Big-Five-Fragebogen schätzen sich die Befragten durchweg als stabil (d. h. vor allem ruhig und ausgeglichen) ein. Alle Ergebnisse zu den Führungsstilen und den Persönlichkeitseigenschaften gelten gleichermaßen für die Befragten aus der Schweiz und aus Deutschland. Eine erste Betrachtung der Beziehung von Führungsstil und Persönlichkeit zeigt in Übereinstimmung mit vorheriger Forschung (vgl. Weibler 2016, S. 344; Judge/Bono 2000) bei der

Mehrheit der befragten Personen eine höhere Selbsteinschätzung auf den Big-Five-Skalen Verträglichkeit, Offenheit und Extraversion bei Personen, die sich im Leadership-Style-Assessment-Testverfahren (LSA-F) eher einem transformationalen Führungsstil zuordnen. Auch in den Interviews ist der transformationale Führungsstil hoch assoziiert mit den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit und Extraversion sowie mit der Dimension Stabilität des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus.

Im Folgenden werden verschiedene den Interviews entstammende Aussagen zunächst der Sozialdezernent\_innen und dann der Sozialplaner\_innen vorgestellt, die eine Schwerpunktsetzung auf einem transformationalen Führungsstil (die sog. ‚4 i’s‘; vgl. Weibler 2016, S. 340ff.) belegen.

Bei den Sozialdezernent\_innen finden sich folgende Hinweise auf einen transformationalen Führungsstil:

- (1) *Führung als Innovationsunterstützung:* „Ich kann eh keine Innovation machen, ich kann es unterstützen, kann zur Seite stehen, kann es anregen.“ (Sozialdezernent\_in 1).
- (2) *Führung heißt verschiedene Stränge zusammenzuführen, Kooperation zu fördern:* Die Sozialdezernent\_innen schätzen fast einheitlich kooperative Austauschprozesse. Vor allem auf eine förderliche Kommunikation zwischen den Verwaltungsebenen gehen die Sozialdezernent\_innen in den Interviews ein. Sie begleiten die Kommunikationsprozesse und geben Informationen in alle Richtungen weiter. So kann gemeinsam erkannt werden, „wo Schwächen im System“ (Sozialdezernent\_in 7) sind und ob man in die „richtige Richtung“ (Sozialplaner\_in 7) geht. Kooperationen werden auch mit externen Akteur\_innen eingegangen. Gemeinsame Austauschveranstaltungen finden laut den Sozialdezernent\_innen regelmäßig statt. Ein\_e Sozialdezernent\_in beschreibt ihr Führungsverständnis und ihr bzw. sein Verhalten folgendermaßen: „Diese Dinge einfach zusammenzubringen, dass die einzelnen voneinander wissen, was machen die eigentlich, was haben die für Ideen und diesen Prozess sozusagen zu strukturieren“ (Sozialdezernent\_in 3). Als wichtig erachten es die Sozialdezernent\_innen, sich aufeinander und mit anderen Akteur\_innen abzustimmen und durch den gemeinsamen Austausch „schlauwer zu werden“ (Sozialdezernent\_in 3). Der Prozess des gemeinsamen Austausches wird von einem bzw. einer Sozialdezernent\_in durch Mittel und Räume unterstützt (Sozialdezernent\_in 1).
- (3) *Partizipation und Kommunikation „auf Augenhöhe“* (Sozialdezernent\_in 8): Die Mitarbeiter\_innen werden von den befragten Sozialdezernent\_innen auf einer Ebene mit ihnen bzw. als „gleich“ (Sozialdezernent\_in 7) angesehen. Sie werden am Prozess beteiligt. Selbstständiges Arbeiten wird ressourcenorientiert unterstützt. Die endgültige Entscheidung liegt aber häufig bei dem bzw. der Sozialdezernent\_in. Führungsverhalten bedeutet für einige Sozialdezernent\_innen, den gemeinsamen Austausch und das gemeinsame Mitwirken anzuregen. Ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 5) gibt an, dass sie bzw. er von Anfang an Informationsgespräche geführt habe, in denen sie/ er alle über „alles“ informiert habe. Ein\_e Sozialplaner\_in erläutert: „...[E]ine Kultur von

Zusammenarbeit zu schaffen ist viel entscheidender als strukturelle Grundlagen [...].“  
(Sozialdezernent\_in 11)

- (4) *Intellektuelle Stimulierung:* Ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 6) erwartet von ihren Mitarbeiter\_innen bei Problemen immer zwei bis drei Lösungswege.
- (5) *Individuelle Wertschätzung:* Insgesamt wertschätzen die Sozialdezernent\_innen die Meinung ihrer Mitarbeiter\_innen und möchten von ihnen zugeraten bekommen. Sozialdezernent\_innen betonen, dass vor allem „[...] die Mitarbeiter, die Expertise für irgendwas haben, zu unterstützen, ihnen die Möglichkeit zu geben, dass die die Themen, für die sie Fachexperten sind, gut zu platzieren und mein Netzwerk, meine Kontakte zu nutzen [...]“ (Sozialdezernent\_in 3). Sie sehen sich als *Unterstützer\_innen* und *Wegbereiter\_innen*, um die Ideen der Mitarbeiter\_innen zu platzieren. Auch erhalten die Mitarbeiter\_innen von den Sozialdezernent\_innen Gestaltungsfreiräume. Ein\_e Sozialdezernent\_in sieht sich als „Geburtshelfer für Projekte“ (Sozialdezernent\_in 1).
- (6) *Inspirierende Motivation:* Die Sozialdezernent\_innen regen ihre Mitarbeiter\_innen auf herausfordernde Weise an. Ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 6) widmet dabei seine bzw. ihre Aufmerksamkeit den Ideen der Mitarbeiter\_innen, unterstützt und greift aber auch bei Bedarf ein. Einige Sozialdezernent\_innen stehen hinter dem Projekt, identifizieren sich mit dem Projekt, drücken dies explizit durch entsprechende Kommunikation aus und vertreten das deutlich nach außen. Das motiviert wiederum die Mitarbeiter\_innen.

Bei den Sozialplaner\_innen finden sich folgende Hinweise für einen transformationalen Führungsstil:

- (1) *Kooperation:* Der Fokus auf kooperative Teamarbeit wird von einem bzw. einer Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 4) als grundlegendes Führungsverständnis erachtet. Ein fortwährendes, gemeinsames Kooperieren sehen auch die Sozialplaner\_innen als notwendig und sinnvoll an. Erfahrungen können in Kooperationsbeziehungen weitergegeben werden, ferner kann man sich den Perspektiven der Anderen annähern.
- (2) *Partizipation:* Ein\_e Sozialplaner\_in betont, dass nicht über die „Köpfe der Beteiligten“ (Sozialplaner\_in 6) hinweg entschieden wird. So stehen die Mitarbeiter\_innen auch hinter den Entscheidungen. Generell lassen die Sozialplaner\_innen ihre Mitarbeiter\_innen an den Prozessen beteiligen und mitbestimmen.
- (3) *Individuelle Wertschätzung:* Auch die Sozialplaner\_innen betonen, dass sie wertschätzend mit ihren Mitarbeiter\_innen umgehen. Sie bieten Plattformen, um die Ideen ihrer Mitarbeiter\_innen zu unterstützen. Auch erhalten die Mitarbeiter\_innen Lob für gute Arbeit.
- (4) *Inspirierende Motivation:* Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 1) sieht sich als Motivator\_in, Inspirator\_in und Unterstützer\_in. Ein\_e andere\_r Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 11) sieht es als große Aufgabe, Mitarbeiter\_innen zu motivieren und den Prozess

so zu gestalten, dass alle an einem Strang ziehen. Die intrinsische Motivation herauszufinden ist dabei von Bedeutung. Generell geben die Sozialplaner\_innen an, ihre Mitarbeiter\_innen zu motivieren. Nachfolgend werden drei Subkategorien dargestellt, die der Kategorie der *inspirierenden Motivation* zuzuordnen sind.

- *Motivation der Mitarbeiter\_innen durch Sinnorientierung:* Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 2) betont, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeiter\_innen einen Gewinn in ihrem Handeln erkennen, dass sie aus ihrer eigenen Motivation heraus eine bestimmte Position einnehmen und ihre Abteilung gut dastehen lassen. Die Sozialplaner\_innen versuchen, Gründe unmotivierter Mitarbeiter\_innen zu erfassen, und sehen es als ihre Aufgabe an, diese wieder zu motivieren.
- *Befähigung:* Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 2) will seine bzw. ihre Mitarbeiter\_innen durch ein individuelles Förderungskonzept befähigen und ihnen „den Weg frei machen“, damit Inhalte umgesetzt werden können.
- *Vorbildfunktion:* Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 1) sieht die Motivation seiner bzw. ihrer Mitarbeiter\_in im Zusammenhang mit seiner bzw. ihrer eigenen Authentizität und seiner bzw. ihrer eigenen Identifikation mit dem Projekt.

Bezogen auf das Rollenverständnis und das Handeln von Sozialplaner\_innen kann konstatiert werden, dass erfolgreiche Sozialplaner\_innen nicht selten wie wirksame Führungskräfte (im Sinne der Beschreibung im Kapitel 1) agieren (auch wenn eine formale Führungsverantwortung nicht gegeben ist; vgl. auch Tabatt-Hirschfeldt et al. 2018).

Die Interviews wurden auch im Hinblick auf die Verbindung von verwaltungsinterner Kooperation und externem Netzwerkmanagement einerseits sowie den in der Praxis gelebten Führungsstilen und der Führungspersönlichkeit andererseits (Verbindung zwischen den empirischen Erkenntnissen der Kapitel 5.1.4 bis 5.1.6) betrachtet. Bei der Analyse der Interviews im Hinblick auf Begrifflichkeiten und Aussagen, die auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder ein bestimmtes Führungsverständnis abzielen, zeigt sich die durch die Interviewten angestrebte *Vernetzung nach außen* als hoch assoziiert mit den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit (52 Nennungen), Verträglichkeit (36 Nennungen), Extraversion (29 Nennungen) und mit Merkmalen der transformationalen Führung (86 Nennungen). Dabei werden vor allem kooperative (31 Nennungen) und partizipative (29 Nennungen) Haltungen und Verhaltensweisen häufig erwähnt. Die *Vernetzung nach innen*, die durch die Interviewten angestrebt wird, deutet sich dabei als hoch assoziiert mit dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit (34 Nennungen) und ebenfalls mit Merkmalen der transformationalen Führung (49 Nennungen) an. Auch hier werden vor allem kooperative (16 Nennungen) und partizipative (23 Nennungen) Haltungen und Verhaltensweisen betont.

### **5.1.6 Prozesse moderieren und politische Opportunitätsfenster nutzen**

Dieser Punkt handelt von den Möglichkeiten eines politischen Bottom-up-Agenda-Settings durch Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen. Wesentlich dabei ist, sich seitens der Ver-

waltung in der Politik Unterstützung bei Bürgermeister\_innen, Landrät\_innen, Bezirksamtsleiter\_innen, Hauptverwaltungsbeamt\_innenkonferenz, Bezirks- bzw. Landesregierung zu suchen. Dies hilft in Bezug auf die Durchsetzungskraft innerhalb der Verwaltungshierarchie und bei der Verbindlichkeit von Kooperationen. Die Kehrseite besteht darin, dass es ohne politische Vorgaben auch keine Kontrolle seitens der Politik gibt, was mehr Freiräume für Kooperationen zulässt. In der Schweiz besteht die Problematik, dass politische Wahlen Volatilität erzeugen können, welche Unsicherheiten für eine verbindliche längerfristige Vernetzung mit sich bringen. In Deutschland wird mitunter die Langfristigkeit der Kommunalpolitik angezweifelt, welche sich in fehlenden strategischen Ausrichtungen äußert. Zudem bestehen Schwierigkeiten durch politisches Machtgerangel zwischen Landrät\_innen und Ortsbürgermeister\_innen. Hingegen wird als Chance in der Schweiz betont, dass die Verbindung einer langfristigen Strategie mit hoher Aufmerksamkeit der Verwaltung für politische Prozesse *politische Opportunitätsfenster* eröffnet, die gezielt genutzt werden können. Im Kontext der Führungsthematik kann man die Suche nach politischen Opportunitätsfenstern auch als mikropolitischen (Führungs-)Ansatz beschreiben; als „Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger 1995, zit. n. Blessin/Wick 2014, S. 442). Obwohl mikropolitisch Vorgehen zunächst aus der Perspektive der Führungskraft betrachtet werden kann, so ist es gleichsam ein Instrument, das Mitarbeiter\_innen wählen, „um sachliche wie persönliche Ziele durch die Beeinflussung ihres Vorgesetzten zu erreichen“ (Weibler 2016, S. 139). Wenngleich Mikropolitik kontrovers diskutiert wird, so scheint diese – berücksichtigt sie die allgemeinen Organisationsziele und grundlegenden organisationalen Spielregeln – gar eine wesentliche Bedingung für das Funktionieren und die Weiterentwicklung von Organisationen zu sein (vgl. Blessin/Wick 2014, S. 443ff., 454ff.).

Ein besonderer Nutzen kann aus Synergien zwischen Politik und Verwaltung gezogen werden. Dies geschieht einerseits durch die Nutzung von Positionsmacht.

„Also ich bin die/ der Chef\_in [eines Verbands] bin im [...] [A]usschuss, habe also etliche Gremien und somit ist das logisch, dass ich auch immer Strategien im Kopf habe, wo ich an der Seite angefragt werde ‚Kannst du mal?‘ oder ich erkenne es zumindest in den Papieren und sage, okay, die Richtung kann ich teilen, die gehe ich mit und die unterstützte ich.“ (Sozialdezernent\_in 7)

Andererseits lassen sich Synergien durch gezielte Suche und den Einsatz von Befürworter\_innen und Unterstützer\_innen beim Städte- und Gemeindetag oder in entsprechenden politischen Ausschüssen (z. B. Sozialausschuss) erzeugen, wo gemeinsam Ideen diskutiert werden können.

#### **5.1.7 Respekt und Wertschätzung ausdrücken und partizipative Prozesse fördern**

Bei der Auswertung der Interviews wurden Teile der Fragenskala zu ‚respektvoller Führung‘ (vgl. Van Quaquebeke/Eckloff 2010; auch Decker/Van Quaquebeke 2016, 2015) hinzugezogen. Entsprechend konnten die Aussagen der Befragten folgendermaßen gruppiert werden:

##### **Explizite Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter\_innen:**

- Die Sozialdezernent\_innen berichten, dass ihre Mitarbeiter\_innen am Prozess beteiligt bzw. in ihn involviert sind und die Wertschätzung den Mitarbeiter\_innen gebührt. „[...]

das habe ich nie alleine gemacht“ (Sozialdezernent\_in 7), betont bspw. ein\_e Sozialdezernent\_in.

- Die Sozialdezernent\_innen schätzen die Ideen der Mitarbeiter\_innen als wertvoll ein. Sie betreuen die Ideenfindung und fördern auch ein Klima, in dem Ideen generiert und kommuniziert werden können. Auch die Präsentation der Ideen unterstützt ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 3). Die Ebene, von der die Ideen kommen, spielt dabei keine Rolle, so ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 5). Das Projekt hat sich erst durch die gemeinsame Hilfe und einen gemeinsamen Bearbeitungsprozess entwickelt, so ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 6).

**Offener und ehrlicher Umgang, Kritik wird sachlich und konstruktiv geäußert:**

- Eine offene Meinungsäußerung und einen ehrlichen Umgang fordern bzw. erwarten die Sozialdezernent\_innen. Dabei wird u. a. auch betont, dass es eine Offenheit gegenüber den eigenen Fehlern bzw. Meinungsänderungen gibt. Nur wenn man offen ist, so ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 7), können Schwachstellen benannt werden. Auch möchte ein\_e Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 5) über die Lebensumstände der Mitarbeiter\_innen informiert werden, um Aussagen und Handlungen besser einschätzen zu können, jedoch auch bewusst der Person mehr Aufmerksamkeit zu schenken.
- Laut einem bzw. einer Sozialplaner\_in wissen die Mitarbeiter\_innen, dass offen und ehrlich miteinander gesprochen werden muss, „[...] das heißt also auch Fakten wirklich auf den Tisch lege[n]...“ (Sozialplaner\_in 4). Wichtig ist für die bzw. den Sozialplaner\_in, dass die Themen auf einer Ebene besprochen werden; so erhalten sie das aus ihrer bzw. seiner Sicht beste Ergebnis.

**Die Mitarbeiter\_innen und deren Arbeit bzw. Beiträge ernst nehmen:**

- Fehler bzw. Meinungsänderungen werden von den Sozialdezernent\_innen offen zugegeben. Ferner werden „auf gleicher Augenhöhe“ (Sozialdezernent\_in 7) Gespräche geführt und die Mitarbeiter\_innen nach Feedback gefragt. Laut einem bzw. einer Sozialdezernent\_in (Sozialdezernent\_in 6) erleben es die Mitarbeiter\_innen als sehr wohlwollend, dass auch noch im Nachhinein einer Mitarbeiter\_innenidee zugestimmt werden kann. Pläne und Ideen der Mitarbeiter\_innen werden durch die Sozialdezernent\_innen unterstützt.
- Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 6) fragt seine bzw. ihre Mitarbeiter\_innen, ob seine bzw. ihre eigenen Eigenleistungen in Ordnung sind. Sie lobt auch die Arbeit der beteiligten Personen am Prozess.

**Interesse an der Meinung und Einschätzung der Mitarbeiter\_innen:**

- Sozialdezernent\_innen fordern die Meinungen und Einschätzungen der Mitarbeiter\_innen ein. Dabei wird ein reges Interesse am Vorgehen der Arbeitsprozesse gezeigt. Es wird betont, dass die Mitarbeiter\_innen offen ihre Kompetenzen miteinbringen können. Dabei werden sie unterstützt.
- Ein\_e Sozialplaner\_in (Sozialplaner\_in 8) fragt nach der Einschätzung seiner bzw. ihrer Mitarbeiter\_innen.

### **5.1.8 Expert\_innenworkshop ‚Erfolgreiche Führungsstile als Voraussetzung für eine erfolgreiche Sozialplanung‘**

Um die Erkenntnisse aus der Interview- und Fragebogenstudie im Bereich der Führungsstile und der Frage von Wirksamkeit von Führung zu validieren, wurden Workshops mit Expert\_innen zum Thema *Erfolgreiche Führungsstile als Voraussetzung für eine erfolgreiche Sozialplanung* durchgeführt.

Diese Workshops fokussierten die in der vorherigen Vorstellung der Forschungsbefunde aus den Interviews und der Fragebogenerhebung in einer Plenumsveranstaltung erläuterten Ergebnisse zu Führungsverhalten in der Sozialplanung. Im Gegensatz zu der Fokusgruppe *Sozialplanungskompetenzen* wurde hier nicht allgemein auf Kompetenzen einer gelingenden Sozialplanung rekurriert, sondern insbesondere auf *Führungsstile* und Führungsverhalten im Kontext der Sozialplanung.

Die Fokusgruppen sammelten und priorisierten dementsprechend Führungsaufgaben von Sozialplaner\_innen. Durch Nachfragen wurden die als wesentlich eingestuften Begrifflichkeiten eingeordnet und im gemeinsamen Gespräch präzisiert.

In absteigender Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen wurden die folgenden Kategorien von Führungsaufgaben für eine zeitgemäße und erfolgreiche Sozialplanung hervorgehoben:

- Analyse
- Kommunikation
- Beziehungsaufbau, Kooperation
- Motivation, *Empowerment*
- Netzwerken
- Steuerung
- Koordination
- Moderation
- Planung
- Bewertung, Evaluation



Im Anschluss wurden die der Forschung zugrundeliegenden Begriffe und Modellvorstellungen (*Leadership*, transaktionale Führung, transformationale Führung) kurz näher erläutert. Insbesondere wurde darauf eingegangen, inwiefern auch in Bezug auf eine Tätigkeit, die im engeren Sinne keine Personalverantwortung in sich trägt, in diesem Kontext von *Führungsaufgaben* gesprochen wurde. Dies war den Teilnehmer\_innen nach den Resultaten der Eingangserhebung, in der Begrifflichkeiten aus den Bereichen Kommunikation, Kooperation und Motivation neben klassischerweise mit dem Handlungsrepertoire von Sozialplaner\_innen verbundenen Begrifflichkeiten wie Analyse, Steuerung und Planung als selbstverständlicher Anteil des Aufgabenbereichs postuliert wurden, gut nachvollziehbar. Sozial-kommunikative Fertigkeiten werden von den Expert\_innen durchgehend für die Leitungs- und Koordinationsfunktionen in partizipativen Netzwerken für unabdingbar gehalten. Tabelle 2 fasst noch einmal die wesentlichen Aspekte zusammen, die in den Fokusgruppen zur erfolgreichen Führung speziell im Kontext der Sozialplanung hervorgehoben wurden.

**Tabelle 2: In den Fokusgruppen hervorgehobene Aspekte von erfolgreicher Führung im Kontext der Sozialplanung**

Vertiefte Themenbereiche	In den Fokusgruppen hervorgehobene Aspekte
Offenheit für ehrliche Rückmeldung als wichtiger Weg zur Verbesserung des eigenen Führungs- oder Vernetzungsverhaltens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung von Feedback</li> <li>- Feedback selbst einholen</li> <li>- Bereitschaft, eigenes Verhalten zu ändern</li> <li>- Rückmeldung muss reflektiert werden</li> <li>- Bedeutung von Authentizität</li> </ul>
Verhältnis zwischenmenschlicher Beziehungen gegenüber Aufgabenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beides ist zu berücksichtigen</li> <li>- Beides gehört zusammen</li> <li>- ‚Es ist die Aufgabe, den Menschen mitzunehmen‘</li> </ul>
Verhältnis von Netzwerk und Partizipation gegenüber Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarchien berücksichtigen, aber</li> <li>- Netzwerke und Partizipation ausbauen</li> </ul>
Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder_innen (Netzwerkpartner_innen, Kolleg_innen etc.) nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenzerleben (inkl. Wertschätzung) und Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspektivübernahme</li> <li>- echte Beteiligung ermöglichen</li> <li>- zuhören, nachfragen, Rückmeldung einfordern</li> <li>- Aneignungsräume anbieten</li> </ul>



Persönlichkeitseigenschaften und Fertigkeiten, die für ein erfolgreiches Führungs- oder Vernetzungsverhalten besonders wichtig sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begeisterungsfähigkeit</li> <li>- Komplexe Sachverhalte verständlich machen können</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Authentizität</li> <li>- Reflexionsfähigkeit</li> <li>- Geduld</li> <li>- Frustrationstoleranz</li> </ul>
Kontextbedingungen, die für ein erfolgreiches Führungs- oder Vernetzungsverhalten besonders wichtig sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offene, wertschätzende Kommunikation</li> <li>- Kooperationsbereitschaft</li> <li>- Verzicht auf <i>Hidden Agenda</i></li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Aus den Vergleichen der verschiedenen erhobenen Daten und deren Diskussion ergab sich als Resümee, dass die im Workshop versammelten Expert\_innen neben klassischen Aufgaben der Sozialplanung mit dem Fokus auf Führungsaspekten, wie Analyse, Planung, Bewertung, auch die sogenannten *Soft Skills* für unabdingbar halten, um erfolgreich Führungsfunktionen in der Sozialplanung wahrnehmen zu können. Insbesondere wurden die Aspekte Kommunikation, Kooperation und Beziehungsaufbau hervorgehoben.

## 5.2 Erkenntnisse zu Kompetenzen und Haltungen in der Sozialplanung

### 5.2.1 Aufgabenbeschreibung und Rollenverständnis

Die befragten Sozialdezernent\_innen der Best-Practice-Kommunen führen meist mehrere Referate, Ämter, Dezernate oder Fachbereiche in den Gebieten Soziales, Alter, Sicherheit bzw. Gesundheitsamt, Jugend- und Sozialamt, Integrationsamt, Wohnen usw. Oft haben sie zusätzlich die Geschäftsführung von kommunalen Häusern in ihrem Aufgabengebiet. Ferner sind das Sozialraummanagement, Gebäude- oder Immobilienmanagement häufige Zuständigkeitsgebiete. Die Aufgaben der Sozialplaner\_innen sind sehr stark an die Organisationsstrukturen der oben genannten Referate, Ämter wie z. B. das Sozial- oder Jugendamt angegliedert. Ferner berichten die Sozialplaner\_innen auch von der Leitung von Abteilungen und Stabstellen.

Die von den Befragten beschriebenen Aufgabenbereiche sind in der Tabelle 3 nach der Häufigkeit der Nennung<sup>29</sup> dargestellt. Die Beschreibung des Vorgehens bei der Auswertung befindet sich im Kapitel 4.4. Die Aufgabenbeschreibung der Sozialdezernent\_innen und der Sozialplaner\_innen unterscheiden sich voneinander. Im Fokus ihres Aufgabenprofils geben Sozialplaner\_innen an, vor allem Planungsaufgaben und die Netzwerkkoordination in der Kommune zu

---

<sup>29</sup> Die Zitate aus den Interviews wurden anonymisiert und durch Nummerierung den Interviewpersonen zugeordnet.

Häufige Nennungen: Ab 5 Nennungen von verschiedenen Sozialplaner\_innen, bzw. -dezernent\_innen.

Einige Nennungen: Ab 3 Nennungen von verschiedenen Sozialplaner\_innen, bzw. -dezernent\_innen.

Seltene Nennungen: Unter 3 Nennungen von verschiedenen Sozialplaner\_innen, bzw. -dezernent\_innen.

übernehmen. Sozialdezernent\_innen sehen ihr Aufgabenprofil vor allem in Steuerungsaufgaben, in Managementaufgaben, in der Führung und Leitung und auch, wie zuvor schon die Sozialplaner\_innen, in der Planung.

**Tabelle 3: Häufigkeit der genannten Aufgaben (N=21 Aufgabenbezeichnungen)**

Sozialdezernent_innen	Sozialplaner_innen
<u>häufig genannt:*</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuerungsaufgaben</li> <li>- Managementaufgaben</li> <li>- Planung/Stadtplanung</li> <li>- Führung/Leitung</li> </ul>	<u>häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung/Stadtplanung</li> <li>- Koordination/Netzwerkkoordination</li> </ul>
<u>weniger häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturplanung</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>- Kommunikation auf der politischen Ebene</li> <li>- Gremienarbeit und Ausschüsse</li> </ul>	<u>weniger häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarfsermittlung</li> <li>- Steuerungsaufgaben</li> <li>- Berichterstattung</li> <li>- Projektarbeit</li> <li>- Managementaufgaben</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
<u>selten genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination/Netzwerkkoordination</li> <li>- Quartiersentwicklung</li> <li>- Wahlbeamte_r</li> </ul>	<u>selten genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quartiersentwicklung</li> <li>- Arbeit in Ausschüssen</li> <li>- Publizieren</li> <li>- Bildung</li> <li>- Inklusion</li> <li>- Sozialraumanalyse</li> <li>- Anpassung von Ressourcen und Bedarfen</li> </ul>
<small>*Legende: Häufig genannt: über 5 Nennungen pro Aufgabenbezeichnung; weniger häufig genannt: 3-5 Nennungen pro Aufgabenbezeichnung; selten genannt: weniger als 3 Nennungen pro Aufgabenbezeichnung.</small>	

Quelle: mündliche Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen

Die von den Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen beschriebenen Rollen differieren ebenfalls (vgl. Tabelle 4). Das Rollenverständnis der Sozialplaner\_innen zeigt sich vielfältiger als dasjenige der Sozialdezernent\_innen. Während die Sozialplaner\_innen ihre Rolle als Koordinator\_in, Vermittler\_in, Unterstützer\_in und Verdeutlicher\_in häufig betonen, findet sich nur ein häufig genanntes Rollenverständnis der Sozialdezernent\_innen; dieses bezieht sich auf ihre Rolle als Vernetzer\_in.

**Tabelle 4: Häufigkeit der genannten Rollenbeschreibungen (N=27 Rollenbezeichnungen)**

Sozialdezernent_innen	Sozialplaner_innen
<u>häufig genannt:*</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernetzer_in</li> </ul>	<u>häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinator_in</li> <li>- Vermittler_in</li> <li>- Unterstützer_in</li> <li>- Verdeutlicher_in</li> </ul>
<u>weniger häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermittler_in</li> <li>- Überzeuger_in</li> <li>- Hinter-dem-Projekt-Steher_in</li> </ul>	<u>weniger häufig genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstleister_in</li> <li>- Übersetzer_in</li> <li>- Vernetzer_in</li> <li>- Leitung</li> <li>- Motivator_in</li> <li>- Anstifter_in</li> </ul>
<u>selten genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivator_in</li> <li>- Verdeutlicher_in</li> <li>- Koordinator_in</li> <li>- Übersetzer_in</li> <li>- Entscheider_in</li> <li>- Klinkenputzer_in</li> <li>- Krisenmanager_in</li> <li>- Impulsgeber_in</li> <li>- Perspektiveneinnehmer_in</li> <li>- Analysator_in</li> <li>- Ideengeber_in</li> <li>- Berater_in</li> <li>- Unterstützer_in</li> <li>- Inspirator_in</li> <li>- Anstifter_in</li> </ul>	<u>selten genannt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermediäre Rolle</li> <li>- Impulsgeber_in</li> <li>- Besserwisser_in</li> <li>- Planer_in</li> <li>- Moderator_in</li> <li>- Perspektiveneinnehmer_in</li> <li>- Analysator_in</li> <li>- Hinter dem Projektsteher_in</li> <li>- Ideengeber_in</li> <li>- Störenfried_in</li> <li>- Berater_in</li> <li>- Inspirator_in</li> </ul>
<p>*Legende: Häufig genannt: über 5 Nennungen pro Rollenbeschreibung; weniger häufig genannt: 3-5 Nennungen pro Rollenbeschreibung; selten genannt: weniger als 3 Nennungen pro Rollenbeschreibung.</p>	

Quelle: mündliche Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen

### 5.2.2 Kompetenzprofil aus der Sicht der befragten Sozialplaner\_innen

Fokussiert man die besonders häufig genannten Teilkompetenzen in den vier Grundkompetenz-Kategorien nach Erpenbeck, Grothe und Sauter (vgl. Erpenbeck/Grothe/Sauter 2017), sticht Folgendes ins Auge (vgl. Tabelle 5): Sozial-kommunikative Kompetenzen werden von den Sozialplaner\_innen am häufigsten genannt, dicht gefolgt von personalen Kompetenzen. Umsetzungsbezogene und fachlich-methodische Grundkompetenzen werden weniger häufig erwähnt.

*Kooperationsbereitschaft* (21 Nennungen) und *kommunikative Fähigkeiten* (19 Nennungen) prägen die sozial-kommunikative Grundkompetenz, die mit Abstand am häufigsten erwähnt wurden. Die beiden folgenden Aussagen befragter Sozialplaner\_innen illustrieren dies:

„Wir haben jetzt altengerechte Quartiersentwicklung und da haben wir auch festgestellt, das können wir eigentlich wunderbar in Kooperation machen.“ (Sozialplaner\_in 8)

„Es ist immer sehr, sehr viel Verhandlung und sehr, sehr viel Kommunikation, um einfach Entwicklung weiter fortzuentwickeln.“ (Sozialplaner\_in 3)

Im Kompetenzbereich der personalen Kompetenz, die am zweithäufigsten geschildert wurde, wird von den Sozialplaner\_innen Offenheit mit Abstand als wichtigste Teilkompetenz erwähnt. *Offenheit für Neues* (14 Nennungen) und *Offenheit für Menschen* (7 Nennungen) wurden am häufigsten genannt:

„Ich habe, glaube ich, Lust auf Neues und das merken meine Kollegen auch. Wir haben auch eine offene Haltung eigentlich zu allen Entwicklungen und überlegen immer, was hat das mit uns zu tun, mit dem Job hier, also quasi eine hohe Identifikation mit Informationen und was hat das mit unserer Arbeit zu tun“, (Sozialplaner\_in 4)

„Kooperation, also dass wir das im Dialogischen oder ... Augenhöhe, eine Art Dialogverfahren, um sich anzunähern an die Position der anderen oder des anderen und dafür braucht es auch immer wieder eine Offenheit, Einfühlungsvermögen und auch ein gewisses... die Fähigkeit, sich irgendwie in die Zwänge und Möglichkeiten des anderen auch ein bisschen einfühlen zu können“. (Sozialplaner\_in 1)

Bei den weniger genannten fachlich-methodischen Kompetenzen zeigen sich die Kategorien *konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten* (9 Nennungen) sowie *analytische Fähigkeiten* (6 Nennungen) als häufig erwähnte Teilkompetenzen.

„Das heißt, unsere Kernkompetenz, die wir hier haben, ist vermitteln, verknüpfen, zusammenbringen, diskutieren, sprechen, sprechen, sprechen und versuchen, aus den verschiedensten Hierarchieebenen und Fachämtern und wiederum mit dem Sozialraum zu Lösungen zu kommen.“ (Sozialplaner\_in 3)

„Also das abstrakte Denken. Da zu schauen. Und auch quasi das Analytische. Die analytische Fähigkeit. (.) Zu verstehen, woher die einzelnen Personen auch kommen, wo sie stehen, was für Intentionen sie haben. Vielleicht eben auch (unv.) oder eben auch quasi Begehrlichkeiten, Wünsche. Ich denke eine analytische Sozialkompetenz ist sicher von Vorteil in solchen Prozessen.“ (Sozialplaner\_in 11)

Bei den umsetzungsbezogenen Kompetenzen ist es die Teilkompetenz *Umgang mit Unsicherheiten* (11 Nennungen), die am häufigsten von den befragten Sozialplaner\_innen angesprochen wird.

„Also ich glaube, die größte Kompetenz, die ich habe, ist, in offenen Prozessen zu leben und zu denken. Ich kann es gut ertragen, dass Dinge noch nicht zu sind, noch nicht fertig sind, nicht geschlossen sind. Ich merke sogar immer, dass ich anfangs Mauern einzureißen, wenn sie dann fertig sind, was andere Leute sehr irritiert, auch zu Recht. Jetzt sind wir doch mal fertig. Das kann ich kaum ertragen. Dann fange ich an das neu aufzumachen.“ (Sozialplaner\_in 9)

**Tabelle 5: Genannte Kern- und Sekundärkompetenzen der Sozialplaner\_innen (N=32 Kompetenzbezeichnungen)**

Grund- und Teilkompetenzen nach Erpenbeck, Grothe und Sauter (2017)	Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der befragten Sozialplaner_innen*
<b>Personale Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft zur Selbstentwicklung</li> <li>- Selbstreflexions-, Leistungs-/Lernbereitschaft</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Glaubwürdigkeit</li> <li>- Emotionalität</li> <li>- Flexibilität</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Neues (14 Nennungen von 9 Personen)</li> <li>- Offenheit für Menschen (7 Nennungen von 5 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung (4 Nennungen von 4 Personen)</li> <li>- Hartnäckigkeit (4 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Bodenständigkeit (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Authentizität (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Flexibilität (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Pragmatismus (1 Nennung)</li> </ul>
<b>Umsetzungsbezogene Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Gestaltungswille</li> <li>- Tatkraft</li> <li>- Mobilität</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Optimismus</li> <li>- Beharrlichkeit, Initiative</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Unsicherheit umgehen können (11 Nennungen von 7 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zurückhaltend sein (5 Nennungen von 5 Personen)</li> <li>- Entscheidungsfähigkeit (5 Nennungen von 4 Personen)</li> <li>- Überblick verschaffen (5 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Pragmatismus (1 Nennung)</li> <li>- Engagement (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Strategische Kompetenz (2 Nennungen von 1 Person)</li> <li>- Informationspolitik betreiben (1 Nennung)</li> </ul>
<b>Fachlich-methodische Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein- und Fachwissen</li> <li>- organisatorische Fähigkeiten</li> <li>- betriebswirtschaftliche Kenntnisse, EDV-Wissen</li> <li>- fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> <li>- Markt-Know-how</li> <li>- Gefühl für künftige Entwicklungen</li> <li>- Sprachkenntnisse</li> <li>- unternehmerisches Denken/Handeln</li> <li>- analytisches Denken, konzeptionelle Fähigkeiten, strukturierendes Denken, Zusammenhänge</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten (9 Nennungen von 5 Personen)</li> <li>- Analytische Fähigkeit (6 Nennungen von 4 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliche Fähigkeiten (5 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Quantifizierung von Bedarfen (1 Nennung)</li> <li>- Qualifikation (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- ordentlich/akkurat Handeln (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Schnittstellen gestalten können (3 Nennungen von einer Person)</li> </ul>

Grund- und Teilkompetenzen nach Erpenbeck, Grothe und Sauter (2017)	Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der befragten Sozialplaner_innen*
<b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Empathievermögen</li> <li>- Kooperations-/Konfliktlösungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit</li> </ul> <p>*Legende: Im Fall von mehr als 5 Nennungen pro Kompetenzbezeichnung sprechen wir von einer Kernkompetenz.</p>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperationsbereitschaft (21 Nennungen von 10 Personen)</li> <li>- Kommunikative Fähigkeiten (19 Nennungen von 7 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen wann und warum Menschen mitwirken (3 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Profile von Mitarbeiter_innen schärfen (4 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Aufrichtig sein (4 Nennungen von 4 Personen)</li> <li>- Einfühlsam sein (3 Nennungen von 2 Personen)</li> </ul>

Quelle: mündliche Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen

### 5.2.3 Kompetenzprofil in ausgewählten Stellenausschreibungen

Die 20 analysierten Stelleninserate<sup>30</sup> ergaben nach der Auswertung der am häufigsten aufgelisteten Kompetenzen ein anderes Kompetenzprofil, als es die befragten Sozialplaner\_innen der Good-Practice-Kommunen in den Interviews beschrieben (vgl. Tabelle 6). Wiederum dient die Kompetenzklassifikation von Erpenbeck, Grothe und Sauter (vgl. Erpenbeck/Grothe/Sauter 2017) als Grundschema, um die Kompetenzen zu ordnen, die in den Stellenanzeigen beschrieben wurden. Insgesamt wurden 40 Kompetenzbeschreibungen aufgelistet. Im Fall von mehr als 5 Nennungen pro Kompetenzbezeichnung wird von einer Kernkompetenz gesprochen.

Die fachlich-methodische Grundkompetenz wird mit Abstand am häufigsten gesucht (70 Nennungen). Als Teilkompetenzen werden in den Stelleninseraten *Planungskompetenz* bzw. *Sozialplanungskompetenz* als Sozialplanungsfähigkeit sowie *Kenntnisse empirischer Sozialforschung*, *analytische Kompetenz*, *Moderationskompetenz* und *präsentierende Fähigkeiten* ausgeschrieben.

Am zweithäufigsten – allerdings mit nur noch halb so vielen Nennungen (34) – wird in den Stelleninseraten die sozial-kommunikative Grundkompetenz verlangt; als Teilkompetenzen werden hier *kommunikative Fähigkeiten* und *Teamfähigkeit* als wesentlich erachtet.

Im Bereich der personalen Kompetenzen (21 Nennungen) werden hauptsächlich Attribute beschrieben, die in die Kategorien *Sicherheit*, *Erfahrung* und *Belastbarkeit* als voraussetzende Kompetenz in der Sozialplanung anfallen.

<sup>30</sup> Die Stelleninserate wurden im Juli und August 2018 auf gängigen Stellenangebotsplattformen im Internet gefunden. Bei der Auswahl handelt sich um einen explorativen Zugang und keine systematische Recherche.

Bei den umsetzungsbezogenen Kompetenzen (14 Nennungen) handelt es sich um *Eigenverantwortung* und *Engagement*, die von den inserierenden Personen resp. Institutionen als besonders relevant erachtet werden.

Während die befragten Sozialplaner\_innen aus den Good-Practice-Kommunen personale und soziale Grundkompetenzen besonders stark betonen, werden in den Stelleninseraten interessanterweise die fachlich-methodischen Kompetenzen deutlich stärker hervorgehoben. Bei den personalen Kompetenzen fällt zudem auf, dass diese in den Stellenanzeigen eher unspezifisch und in Bezug auf klassische Verwaltungstätigkeiten ausgerichtet beschrieben werden. Hingegen spezifizieren die Sozialplaner\_innen der Good-Practice-Kommunen die personalen Kompetenzen spezifisch für ihr Arbeitsfeld auf Offenheit für Neues und Offenheit für Menschen. Aufgrund dieser Erkenntnisse stellt sich die Frage, ob die eher unspezifischen formulierten personalen Kompetenzen sowie die Fokussierung auf fachlich-methodische Kompetenzen den realen Kompetenzanforderungen von Sozialplaner\_innen entsprechen. Geht man davon aus, dass sich die Kompetenzbeschreibungen in den Auswahlverfahren widerspiegeln, könnte befürchtet werden, dass diese die erforderlichen Kernkompetenzen von Sozialplaner\_innen nicht gebührend gewichten resp. selektionieren. Demzufolge müssten die Stellenausschreibungen und die Auswahlverfahren angepasst werden.

**Tabelle 6: Genannte Kernkompetenzen von Sozialplaner\_innen (N=32 Kompetenzbeschreibungen) und in Stelleninseraten ausgeschriebene Kernkompetenzen (N=40 Kompetenzbeschreibungen)**

<b>Grundkompetenz<sup>31</sup></b>	<b>Genannte Kernkompetenzen der befragten Sozialplaner_innen</b> (8 von 32 Kompetenzbeschreibungen)	<b>In Stelleninseraten ausgeschriebene Kernkompetenzen*</b> (12 von 40 Kompetenzbeschreibungen)
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Neues</li> <li>- Offenheit für Menschen</li> </ul> <p>(21 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Belastbarkeit</li> </ul> <p>(21 Nennungen)</p>
<b>Umsetzungsbezogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Unsicherheiten</li> </ul> <p>(11 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortlichkeit</li> <li>- Engagement</li> </ul> <p>(14 Nennungen)</p>
<b>Fachlich-methodisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konzeptionelle Fähigkeiten</li> <li>- analytische Fähigkeiten</li> <li>- organisatorische Fähigkeiten</li> </ul> <p>(15 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Sozial-)Planungskompetenz</li> <li>- Kenntnisse empirischer Sozialforschung</li> <li>- analytische Kompetenz</li> <li>- Moderationskompetenzen</li> <li>- Präsentationsfähigkeiten</li> </ul> <p>(70 Nennungen)</p>
<b>Sozial-kommunikativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperationsbereitschaft</li> <li>- Kommunikative Fähigkeiten</li> </ul> <p>(40 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunikative Kompetenzen</li> <li>- Teamfähigkeit</li> </ul> <p>(34 Nennungen)</p>
*Legende: Im Fall von mehr als 5 Nennungen pro Kompetenzbezeichnung sprechen wir von einer Kernkompetenz.		

Quelle: mündliche Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen

#### **5.2.4 Kompetenzprofil aus der Sicht der befragten Sozialdezernent\_innen**

Wirft man bei den Sozialdezernent\_innen den Blick auf die besonders häufig genannten Teilkompetenzen in den vier Grundkompetenzkategorien, fällt auf, dass auch hier die sozial-kommunikativen Kompetenzen von den Sozialdezernent\_innen am häufigsten genannt werden, dicht gefolgt von personalen Kompetenzen, den umsetzungsbezogenen und den fachlich-methodischen Grundkompetenzen.

---

<sup>31</sup> Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck/Heyse 2007, S. 159ff., VSOP 2011 und Weibler 2016, S. 255.



*Kooperationsbereitschaft* (14 Nennungen), *kommunikative Fähigkeiten* (8 Nennungen) und die Kategorie *Wissen, wann und warum Menschen mitwirken* (7 Nennungen) prägen die sozial-kommunikative Grundkompetenz. Die folgenden Aussagen befragter Sozialdezernent\_innen illustrieren dies:

„Manchmal... ich muss mich einlesen logischerweise, wenn ich jetzt in der Arbeitsgruppe bin, kann ich ja nicht teilnahmslos dasitzen. Ich muss mich einlesen, ich ordne mich also praktisch genauso ein, um zu erfahren, was ist los und um eine Fachentscheidung nicht über die Amtsautorität zu beeinflussen. Das will ich nicht. Also kooperativ und mit auf die Fachebene mich begeben und diskutiere fachlich mit, erkenne damit Schwächen im System, die man mir vielleicht im Rahmen der Amtsautorität nicht sagen würde und so, denke ich mal, bauen sich auch so ein bisschen diese menschlichen Hürden ab,“ (Sozialdezernent\_in 7)

„Dann, glaube ich, bin ich einfach ein kommunikativer Mensch. Ich rede gerne mit Leuten, bin neugierig auf neue Themen und vielleicht auch das Vertrauen in meine Mitarbeiter, also dass ich meinen Mitarbeitern was zutraue, weil ich einfach die Erfahrung mache, wenn man Leuten Gestaltungsspielräume und Freiheiten lässt, dann trauen die sich auch was.“ (Sozialdezernent\_in 3)

„Weil die einzelnen Leute da drin ganz spezielle Motivationen haben, um mitzumachen oder nicht mitzumachen oder Widerstand zu leisten. Und wie schon gesagt: [...] Die Leute handlungsfähig zu machen und zu motivieren, so eine gemeinsame Politik umzusetzen, finde ich ist eine relativ große Arbeit.“ (Sozialdezernent\_in 10)

Im Kompetenzbereich der personalen Kompetenz wird von den Sozialdezernent\_innen insbesondere *Offenheit* als wichtige Kompetenz erwähnt. Auch die, ebenfalls häufig beschriebene, Kategorie *Fehler einräumen können* lässt sich als Indikator für Offenheit hier mit aufnehmen. Insgesamt finden sich hier folgende Nennungen: *Offenheit für Neues* (13 Nennungen), *Fehler einräumen können* (7 Nennungen) und *Offenheit für Menschen* (5 Nennungen). Wiederum sollen einige Ankerbeispiele die Kategorien illustrieren.

„Also wir sitzen oft im Dezernat mit den Führungskräften zu bestimmten Themen zusammen und versuchen eben durch den Austausch und dadurch, dass unterschiedliche Aspekte reinfließen, alle gemeinsam schlauer zu werden. Ich bin nicht jemand, der sich jetzt was anliest und dann alleine die Wahrheit verkündet. Also das ist überhaupt nicht mein Führungsverständnis, sondern ich habe viele gute Mitarbeiter und gerade im Austausch miteinander entwickelt man oft gute Ideen.“ (Sozialdezernent\_in 3)

„Ich glaube, das ist man dem Projekt und den Mitarbeitern schuldig und auch mal Fehler zugeben.“ (Sozialdezernent\_in 7)

„Das hat sich ergeben. Ja, ich bin ja ein sehr kommunikativer Typ und ein aktiver und habe dann gesagt, Mensch, den kennst du noch gar nicht, da willst du mal hin. Also ich sage mal so, in drei, vier Jahren baut man sicherlich das nicht auf“. (Sozialdezernent\_in 7)

Bei den fachlich-methodischen Kompetenzen zeigen sich die Kategorien *konzeptionelle, organisatorische Fähigkeiten* (5 Nennungen) als häufig erwähnte Teilkompetenzen.

„Also das mussten Sie organisieren, da müssen Sie, glaube ich, ein bisschen Händchen haben, Sie müssen kommunikativ sein, dürfen den Überblick nicht verlieren, dann funktioniert das irgendwie schon.“ (Sozialdezernent\_in 8)

Bei den umsetzungsbezogenen Kompetenzen wird die Kategorie *Entscheidungsfähigkeit* (12 Nennungen) häufigsten von den befragten Sozialdezernent\_innen betont.

„Wir treffen uns, wenn wir Zeit haben, zu einem kleinen Meeting und sagen, was sind jetzt die Aufgaben und dann weiß jeder, was er zu tun hat. Wir sind gleich, also da bewege ich mich schon auf die Ebene von der Entscheidung, am Ende muss ich es entscheiden, dann übernehme ich auch die Verantwortung, aber von dem, wie wir es machen, gibt es keine Denkverbote.“  
 (Sozialdezernent\_in 7)

**Tabelle 7: Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der Sozialdezernent\_innen (N=34)**

Grund- und Teilkompetenzen nach Erpenbeck, Grothe und Sauter (2017)	Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der befragten Sozialdezernent_innen* (34 Kompetenzbeschreibungen)
<b>Personale Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft zur Selbstentwicklung</li> <li>- Selbstreflexions-, Leistungs-/Lernbereitschaft</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Glaubwürdigkeit</li> <li>- Emotionalität</li> <li>- Flexibilität</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Neues (13 Nennungen von 7 Personen)</li> <li>- Fehler einräumen können (7 Nennungen von 7 Personen)</li> <li>- Offenheit für Menschen (5 Nennungen von 3 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionsfähigkeit (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Erfahrung (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Zurückhaltung (eine Nennung)</li> <li>- Gutes Gedächtnis (eine Nennung)</li> <li>- Achtsamkeit (eine Nennung)</li> <li>- Flexibilität (eine Nennung)</li> <li>- Authentizität (eine Nennung)</li> <li>- Bodenständigkeit (eine Nennung)</li> <li>- Beständigkeit (eine Nennung)</li> <li>- Hartnäckigkeit (eine Nennung)</li> <li>- Bodenständigkeit (eine Nennung)</li> <li>- Autorität (eine Nennung)</li> </ul>
<b>Umsetzungsbezogene Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Gestaltungswille</li> <li>- Tatkraft</li> <li>- Mobilität</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Optimismus</li> <li>- Beharrlichkeit, Initiative</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfähigkeit (12 Nennungen von 5 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überblick verschaffen (4 Nennungen von 4 Personen)</li> <li>- Mit Unsicherheit umgehen können (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Strategische Kompetenz (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Interesse haben (eine Nennung)</li> </ul>
<b>Fachlich-methodische Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein- und Fachwissen</li> <li>- organisatorische Fähigkeiten</li> <li>- betriebswirtschaftliche Kenntnisse, EDV-Wissen</li> </ul>	<u>Kernkompetenzen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatorische Fähigkeiten (5 Nennungen von 5 Personen)</li> </ul> <u>Sekundärkompetenzen:</u>

Grund- und Teilkompetenzen nach Erpenbeck, Grothe und Sauter (2017)	Genannte Kern-/Sekundärkompetenzen der befragten Sozialdezernent_innen* (34 Kompetenzbeschreibungen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> <li>- Markt-Know-how</li> <li>- Gefühl für künftige Entwicklungen</li> <li>- Sprachkenntnisse</li> <li>- unternehmerisches Denken/Handeln</li> <li>- analytisches Denken, konzeptionelle Fähigkeiten, strukturierendes Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifikation (4 Nennungen von 4 Personen)</li> <li>- Analytische Fähigkeit (4 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Kompetenzen der Mitarbeiter*innen erkennen (3 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Steuerungs- und konzeptionelle Fähigkeiten (2 Nennungen von einer Person)</li> <li>- Fachliche Fähigkeiten (2 Nennungen von 2 Personen)</li> <li>- Politische Kompetenz (eine Nennung)</li> <li>- Finanzkompetenz (eine Nennung)</li> <li>- Schnittstellen gestalten können (eine Nennung)</li> </ul>
<p><b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Empathievermögen</li> <li>- Kooperations-/Konfliktlösungsbereitschaft</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> </ul> <p><small>*Legende: Im Fall von mehr als 5 Nennungen pro Kompetenzbezeichnung sprechen wir von einer Kernkompetenz.</small></p>	<p><u>Kernkompetenzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikative Kompetenz (8 Nennungen von 7 Personen)</li> <li>- Kooperationsbereitschaft (14 Nennungen von 8 Personen)</li> <li>- Wissen, wann und warum Menschen mitwirken (7 Nennungen von 5 Personen)</li> </ul> <p><u>Sekundärkompetenzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbezug der Menschen (3 Nennungen von 3 Personen)</li> <li>- Beziehungsarbeit (eine Nennung)</li> </ul>

Quelle: mündliche Befragung der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen

Beim Vergleich zwischen den Kompetenzprofilen von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen fällt insbesondere auf, dass sich die Beschreibung der sozial-kommunikativen Kompetenzen der Sozialdezernent\_innen von denen der Sozialplaner\_innen unterscheidet. Die befragten Sozialplaner\_innen beschreiben deutlich häufiger ihre Bereitschaft, *kommunikativ* und *kooperativ* auf ihre Mitarbeiter\_innen einzugehen, während die Sozialdezernent\_innen u. a. die Notwendigkeit des Wissens beschreiben, *wann und warum Menschen mitwirken wollen*.

Bei den personalen Kompetenzen unterscheiden sich die Sozialdezernent\_innen in der Kategorie *Fehler einräumen können* von den Sozialplaner\_innen. Die Sozialplaner\_innen beschreiben diese Kategorie nur als Sekundärkompetenz. Beide Interviewpartner\_innen erwähnen die *Offenheit für Neues* relativ prominent, während die Kategorie *Offenheit für Menschen* deutlich häufiger von den Sozialplaner\_innen beschrieben wird.

Die fachlich-methodische Kompetenz wird von Sozialdezernent\_innen vor allem durch die Kategorie *organisatorische Fähigkeiten* geschildert, während bei den Sozialplaner\_innen die *analytischen Fähigkeiten* prominenter Erwähnung finden.

Während bei den Sozialplaner\_innen bei den personalen Kompetenzen die Kompetenz des *Umgangs mit Unsicherheiten* am häufigsten beschrieben wird, wird bei den Sozialdezernent\_innen vor allem die Kompetenz der *Entscheidungsfähigkeit* als relevant beschrieben.

### **5.2.5 Expert\_innenworkshop ‚Kompetenzen von Sozialplaner\_innen mit Fokus auf Netzwerkgestaltung‘**

Ziel des Workshops war es, die Befragungsergebnisse kritisch mit den Workshopteilnehmer\_innen zu diskutieren und zu reflektieren. Im Workshop wurde dabei der Fokus auf die Vernetzung ‚nach außen‘, d. h. die Arbeit in verwaltungsexternen Netzwerken gelegt.

Zu Beginn wurden verschiedene Netzwerktypen (vgl. Schubert 2018a, 2018b; Zweifel 2014) vorgestellt, um mit den Teilnehmer\_innen über ihre jeweiligen Netzwerkerfahrungen ins Gespräch zu kommen. Dabei wurden folgende Netzwerktypen unterschieden:

- *Behördennetzwerk* mit der Funktion der Beratung politischer Behörden,
- *Interessennetzwerk* mit dem Fokus auf Interessenvertretung,
- *Informationsnetzwerk* mit dem primären Zweck des Informationsaustauschs,
- *Dienstleistungsnetzwerk*: Koordination/Abstimmung von Dienstleistungen in der Versorgungskette und
- *Überbrückungsnetzwerk* mit dem Ziel der Informationsvermittlung oder -überbrückung über strukturelle Lücken wie z. B. von Bürger\_innen zu Professionellen.

Die Teilnehmer\_innen (Sozialplaner\_innen, Sozialdezernent\_innen, Personen aus der Verwaltung) beschrieben vor allem, in Informations- und Interessennetzwerken und teilweise in Dienstleistungsnetzwerken tätig zu sein. Einige berichteten auch von der Arbeit in Behördennetzwerken und Überbrückungsnetzwerken.

Im Anschluss an den Austausch über die Erfahrungen zu Aufgaben, Tätigkeiten und Rollen in Netzwerken wurde den Workshopteilnehmer\_innen das klassische Kompetenzprofil von Erpenbeck/Heyse (vgl. Erpenbeck/Heyse 2007, S. 159ff.) vorgestellt (vgl. Kapitel 2). Auf der Grundlage dieser Kompetenzklassifikation wurden den Teilnehmer\_innen vor allem die gefundenen Unterschiede zwischen den Schwerpunktsetzungen der befragten Sozialplaner\_innen und den Stelleninseraten erörtert. Die Sozialplaner\_innen der Good-Practice-Kommunen heben – wie bereits gezeigt – personale und soziale Grundkompetenzen besonders hervor (z. B. *Offenheit für Neues und Menschen, Kooperations- und Kommunikationskompetenz*), während der Fokus der Stelleninserate auf die fachlich-methodischen Kompetenzen gelegt wird (v. a. *analytische, konzeptionelle und wissenschaftliche Kenntnisse*).

Als Fazit der belebten Fachdiskussionen lassen sich folgende weiterführende Erkenntnisse ziehen: Das Kompetenzprofil von Sozialplaner\_innen sollte beide Kernkompetenzfelder in hohem Maße beinhalten: zum einen die fachlich-methodischen, analytischen und konzeptionellen Kompetenzen und zum anderen die personalen und sozial-kommunikativen Grundkompetenzen. Die Erfahrungen und Einschätzungen der Teilnehmer\_innen beider Workshops bestätigten dieses anspruchsvolle Kompetenzprofil gleichermaßen. Die in der Forschung gefundenen Unterschiede im Kompetenzprofil wurden somit durch den Validierungsprozess der Expert\_innen in deren Widersprüchlichkeit anerkannt. Trotz ihrer Unterschiede wurden beide ebenso für gleichwertig und für die Berufsausübung als unerlässlich befunden. Im Sinne von *Good Practice* wies ein\_e

Teilnehmer\_in im Weiteren darauf hin, dass sie aufgrund dieser Erkenntnis die Rekrutierungsverfahren angepasst hätten: In ihrer Kommune müssten die Bewerber\_innen für Sozialplanungsstellen ein Assessmentcenter durchlaufen, in dem analytisch-konzeptionelle sowie personale und sozial-kommunikative Kompetenzen gleichzeitig geprüft würden – ein zukunftsweisendes Beispiel.

### 5.3 Erkenntnisse zu Wertschätzung und Partizipation

Wie im Theoriekapitel 3 erläutert sind Wertschätzung und Partizipation zentrale Erfolgsfaktoren für Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. In der mündlichen Befragung zu den Einschätzungen von Führungskräften des mittleren und oberen Managements zur Führung und zur *Public Governance* in deutschen und schweizerischen Kommunen haben wir Wertschätzung und Partizipation als verbindende Elemente der Erkenntnisse identifiziert. Wertschätzung und Partizipation nehmen sowohl für die Führung ‚nach innen‘ (innerhalb der kommunalen Hierarchie) als auch für die ‚nach außen‘ (in der Koordination des Netzwerkes) eine Schlüsselposition ein. In Bezug auf die Kompetenzen der Sozialplaner\_innen sind sie als voraussetzende Haltung zu betrachten, damit diese kompetent nach innen und außen wirken können. Diese Wirkung kann aber nicht ohne die Ermöglichung seitens ihrer Führung, d. h. der Sozialdezernent\_innen, betrachtet werden. Damit gelten Wertschätzung und Partizipation durch die Sozialdezernent\_innen als Ermöglichungsrahmen, damit sich die Kompetenzen der Sozialplaner\_innen entfalten können.

Auf der Basis eines Kategorienschemas (vgl. Kapitel 4.2) wurde eine vertiefende Analyse der zentralen Haltungen Wertschätzung und Partizipation vorgenommen. Wertschätzung wurde in die Unterkategorien *respektvolle Umgangsformen*, *respektvolle Zusammenarbeit* sowie *respektvolle Beziehung* operationalisiert (vgl. Tabelle 8).

**Tabelle 8: Kategorienschema Wertschätzung mit Operationalisierungen und Beschreibungen**

Kategorie	Zuordnungen	Beschreibungen	Beschreibungen
		<b>Wertschätzung nach INNEN</b>	<b>Wertschätzung nach AUSSEN</b>
Respektvolle Umgangsformen	Höflichkeit	z. B. einem MA nicht ins Wort fallen	z. B. Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen nicht ins Wort fallen
	Fairness	jede_r Gesprächspartner_in findet Berücksichtigung ...hat die gleiche bzw. faire Chance, die eigene Meinung zu äußern	alle Beiträge von Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen finden Berücksichtigung ...haben die gleiche bzw. faire Chance, ihre Meinung zu äußern
	Offenheit und Ehrlichkeit	FK zeigt eigene Gefühle und Einstellungen  Kritik wird sachlich und konstruktiv geäußert	Verantwortliche_r der Kommune zeigt eigene Gefühle und Einstellungen Kritik wird sachlich und konstruktiv geäußert

Respektvolle Zusammenarbeit	Anerkennung	FK erkennt die Leistungen der MA an	Verantwortliche_r der Kommune erkennt die Leistungen der Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen an
	Ernstnehmen	FK nimmt MA und deren Arbeit ernst/jede_r MA (mit kleiner oder großer Verantwortung) trägt zum Gelingen der Gesamtaufgabe bei  MA erkennen die Bedeutung ihres eigenen Tuns für die Bewältigung der Gesamtaufgabe	Verantwortliche_r der Kommune nimmt Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen und deren Arbeit ernst/jede_r trägt zum Gelingen der Gesamtaufgabe bei (unabhängig von der Größe des Netzwerkpartners bzw. der Netzwerkpartnerin oder dem Organisationsgrad, z. B. nicht organisierte Bürger_innen) Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen erkennen die Bedeutung ihres eigenen Beitrags für die Bewältigung der Gesamtaufgabe
	Informieren	MA werden mit allen relevanten Informationen versorgt, damit sie eine Sinngebung erleben können	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen werden mit allen relevanten Informationen versorgt, damit sie eine Sinngebung erleben können
	Vertrauen	FK bringt Vertrauen zu selbstverantwortlicher guter Leistung entgegen	Verantwortliche_r der Kommune bringt Vertrauen zu selbstverantwortlicher guter Leistung entgegen
Respektvolle Beziehung	Interesse	MA werden als vollwertiges Gegenüber anerkannt/ FK zeigt ehrliches Interesse an Meinungen und Einschätzungen der MA	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen werden als vollwertiges Gegenüber anerkannt/Verantwortliche_r der Kommune zeigt ehrliches Interesse an Meinungen und Einschätzungen der Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen
	Loyalität	FK steht gegenüber Dritten zu MA und deren Arbeit	Verantwortliche_r der Kommune steht gegenüber Dritten zu Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen und deren Arbeit
	Verantwortlichkeit	FK übernimmt Verantwortung z. B. für eigene Fehler/macht MA nicht für die eigenen Fehler verantwortlich	Verantwortliche_r der Kommune übernimmt Verantwortung z. B. für eigene Fehler/macht Bürger_innen und Netzwerkpartnern nicht für die eigenen Fehler verantwortlich

Quelle: erweiterte Darstellung in Anlehnung an Decker/Van Quaquebeke 2015, 2016 sowie Van Quaquebeke/Eckloff 2010.

Partizipation wurde in Kategorien operationalisiert, die jeweils in Führung nach innen bzw. außen differenziert wurden: informieren, Meinung erfragen, Lebensweltexpertise einholen, Mitbestimmung zulassen, Entscheidungskompetenz teilweise abgeben und Entscheidungsmacht übertragen:

**Tabelle 9: Kategorienschema Partizipation mit Operationalisierungen und Beschreibungen**

Partizipationspyramide nach Straßburger/Rieger	Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt	Beschreibung Partizipation nach INNEN	Beschreibung Partizipation nach AUSSEN
<b>Vorstufen der Partizipation</b>			
Informieren	Autoritär  Patriarchisch	FK entscheidet/ordnet an  FK entscheidet, ist aber bestrebt, die MA von den Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie angeordnet werden	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen erhalten Informationen
Meinung erfragen	Informierend	FK entscheidet, gestattet aber Fragen zur Entscheidung; durch Beantwortung wird Akzeptanz der MA erreicht	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen nehmen Stellung im Vorfeld von Entscheidungen
Lebensweltexpertise einholen	Beratend	FK informiert die MA über beabsichtigte Entscheidungen, MA haben sie Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor FK endgültig entscheidet	Geregeltes Verfahren zur Einbringung von Beiträgen durch Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen
<b>Stufen der Partizipation</b>			
Mitbestimmung zulassen	Kooperativ	MA/Team entwickelt Vorschläge, FK wählt aus = entscheidet sich für seine favorisierte Alternative	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen wirken an Entscheidungen mit
Entscheidungskompetenz teilweise abgeben	Delegativ/partizipatorisch	MA/Team entscheidet, nachdem FK Ziele und Probleme aufgezeigt und Spielraum festgelegt hat	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen erhalten Freiräume, die sie selbstverantwortlich nutzen
Entscheidungsmacht übertragen	(Teil-)autonom/demokratisch	MA/Team entscheidet, FK fungiert als Koordinator_in nach innen und nach außen	Bürger_innen und Netzwerkpartner_innen verfügen über eigene Entscheidungsfreiheit

Quelle: erweiterte Darstellung in Anlehnung an die Partizipationspyramide von Straßburger/Rieger 2014, Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt (Verhaltensansatz, 1958; vgl. auch Schirmer/Woydt 2016, S. 166-167).

Die Auswertungen werden im Folgenden zunächst für die Kategorie Wertschätzung aufgezeigt, gefolgt von der Kategorie Partizipation.

### 5.3.1 Wertschätzung: Respektvoller Umgang, Anerkennung und verlässliche Zusammenarbeit

Die Interviewpartner\_innen haben in unterschiedlicher Häufigkeit Schilderungen innerhalb der verschiedenen Kategorien zu Wertschätzung und Partizipation erläutert. Dabei wurde zunächst unterschieden zwischen den Beschreibungen von deutschen Sozialdezernent\_innen (SD) bzw. schweizerischen Sozialvorsteher\_innen (SV) als Repräsentant\_innen des oberen Managements (oM) und deutschen Sozialplaner\_innen (SP) bzw. schweizerischen Amtsleiter\_innen (AL) als Repräsentant\_innen des mittleren Managements (mM). Weiterhin wurde differenziert zwischen Aussagen aus der Schweiz (CH) und Deutschland (D). Die jeweils häufigsten Zuordnungen der Interviewpartner\_innen wurden differenziert betrachtet. Sofern sich Unterschiede zwischen dem mittleren Management und dem höheren Management ergaben oder sich Länderunterschiede differenzieren ließen, wurde darauf entsprechend eingegangen.

**Tabelle 10: Kategorien Wertschätzung**

Kategorie	Zuordnungen	Beschreibungen	Beschreibungen
		Wertschätzung nach INNEN	Wertschätzung nach AUSSEN
Respektvolle Umgangsformen	Höflichkeit	0 Beschreibung	3 Beschreibungen, davon: 1 oM, 2 mM, 0 CH
	Fairness	10 Beschreibungen davon: 4 oM, 6 mM, 8 D, 2 CH	8 Beschreibungen davon: 5 oM, 3 mM, 7 D, 1 CH
	Offenheit und Ehrlichkeit	5 Beschreibungen davon: 4 oM, 1 mM, 1 D, 4 CH	3 Beschreibungen davon: 0 oM, 3 mM, 2 D, 1 CH
Respektvolle Zusammenarbeit	Anerkennung	7 Beschreibungen davon: 5 oM, 2 mM, 6 D, 1 CH	2 Beschreibungen davon: 1 oM, 1 mM, 0 CH
	Ernstnehmen	7 Beschreibungen davon: 5 oM., 2 mM, 4 D, 3 CH	18 Beschreibungen davon: 4 oM, 14 mM, 13 D, 5 CH
	Informieren	1 Beschreibung davon: 1 oM, 0 mM, 1 D, 0 CH	8 Beschreibungen davon: 1 oM, 7 mM, 3 D, 5 CH
	Vertrauen	6 Beschreibungen davon: 5 oM, 1 mM, 4 D, 2 CH	5 Beschreibungen davon: 3 oM, 2, mM, 5 D, 0 CH



Respektvolle Beziehung	Interesse	5 Beschreibungen davon: 3 oM, 2 mM, 3 D, 2 CH	11 Beschreibungen davon: 3 oM, 8 mM, 9 D, 2 CH
	Loyalität	0 Beschreibungen	1 Beschreibung davon: 1 oM, 0 mM, 1D, 0 CH
	Verantwort- lichkeit	13 Beschreibungen davon: 12 oM, 1 mM, 11 D, 2 CH	4 Beschreibungen davon: 1 oM, 3 mM, 2 D, 2 CH

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Wertschätzung werden die Beschreibungen mit den meisten Zuordnungen näher erläutert. Sofern sich Unterschiede zwischen den Führungsebenen bzw. den Ländern identifizieren lassen, werden diese erläutert. In der Kategorie der respektvollen Umgangsformen beziehen sich die meisten Beschreibungen auf die Zuordnung Fairness:

- Im Bereich *Fairness nach Innen* werden von beiden Managementebenen formale Voraussetzungen der Herstellung gleicher bzw. fairer Chancen, die Meinung zu äußern, wie projektorientierte Arbeit, Datenaustausch über die verschiedenen Fachbereiche hinweg oder eine dezernatsübergreifende Arbeitsgruppe genannt. Ebenso werden von den Interviewpartner\_innen der oberen wie auch mittleren Managementebene der Best-Practice-Kommunen informelle Ermöglichkeiten fairer Zusammenarbeit wie angenehmes Arbeitsklima, jede\_n abzuholen, wo sie bzw. er steht, Kommunikationsfähigkeit oder partnerschaftliches Denken angeführt.

„Ich glaube, dass man Mitarbeitergespräche braucht so als Beispiel, aber ich glaube, dass ein Mitarbeiter die Qualität des Mitarbeitergesprächs nicht die Führung und die Struktur der Abteilung steuert, sondern das ist eher, wie man seine Tür aufhat, wie man ansprechbar ist und wie man einfach sich offen bewegt“ (Sozialplaner\_in 9)

- Beim Bereich *Fairness nach Außen* betonen die Sozialdezernent\_innen (oberes Management) eher den Prozess des Austausches und Diskurses, um einen Konsens zu finden.

„In dem Sozialbereich geht ja ohne Mitwirkung gar nichts... Lieber dann diskutieren wir mal vorher drei Sätze mehr. Wenn man Ideen hat, kann das auch die Idee von drei, vier Leuten sein, aber die Frage ist, eine Idee kann ich auch nur umsetzen, wenn alle damit einverstanden sind oder wenn alle das mittragen können. Es ist ein unwahrscheinlich schwieriger Weg, aber den gehen wir, dann drehen wir lieber drei Runden länger, aber wir wollen die Leute mitnehmen, weil ich habe auch die Erfahrung gemacht, wenn die Leute einbezogen sind, wenn sie gefragt worden sind, dann haben wir auch im Endergebnis mehr Erfolge, weil wir einfach dadurch logischerweise mehr Mitstreiter haben. Das ist ein schwieriger Weg, weil man diskutiert das alles im Vorfeld, aber dann fängt die Umsetzungsphase ein paar Tage später an, aber es ist im Vorfeld geklärt, wer macht was und wo sind die Bedenken von den Einzelnen.“ (Sozialdezernent\_in 7)

Vonseiten der mittleren Managementebene wird die Einbeziehung bzw. Breite der Beteiligung der Akteur\_innen betont.

„Wir haben die Erfahrungen aus der sozialen Arbeit versucht mit einzubeziehen in einem Projekt über Beteiligung von Wohlfahrtsverbänden und ich sage jetzt mal Berufsakteuren,

nicht jetzt bürgerschaftliche direkte Beteiligung, aber von Berufsakteuren. Ich sage mal interdisziplinär natürlich Jugendamt, Sozialamt und auch Stadtentwicklung, Stadtplanung, Statistikstelle, das halt schon.“ (Sozialplaner\_in 6)

Bei der *Kategorie Respektvolle Zusammenarbeit* betonen die meisten Interviewpartner\_innen die Zuordnung Erstnehmen:

- Das *Erstnehmen nach Innen* wird etwas mehr vom oberen als vom mittleren Management dargelegt. Die deutschen Interviewpartner\_innen beschreiben das aktive Ermöglichen von Neuem.

„Raumgestalter für Veränderungsprozesse, Räume schaffen, Mittel bereitstellen... Leute zu führen, zu schauen, dass man die gleiche Sprache spricht, dass, wenn es hakt, man nicht abbricht, sondern im Gespräch bleibt, also den Prozess auch ein Stück zu moderieren, anzuregen.“ (Sozialplaner\_in 1)

Dabei betonen die Interviewpartner\_innen aus der Schweiz die zwischenmenschliche Ebene, wie Sicherheit geben, auf Bedürfnisse eingehen, Würdigung kleiner Schritte oder Motivation durch das Feiern von Etappenzielen.

„Ich versuche immer rauszufinden, was mein Gegenüber braucht... Also jeden Moment zu merken, dass man gerade ein Gegenüber braucht und mir dann auch vorzustellen, was der braucht und was ich dem liefern muss, dass er die Anerkennung hat, dass er dann motiviert und happy rausgeht. Und ich glaube das mache ich sehr intuitiv, mir das gerade vorstellen zu können, wie eine soziale Situation ist. Und dann gerade das Bild zu erzeugen, das es braucht, dass auch wirklich etwas entsteht. Ich habe es so zu beschreiben versucht: Es braucht auch immer eine Anpassungsfähigkeit je nach Publikum und einen Rahmen. Brauchen die etwas Anderes? Und es ist gar nicht unbedingt so, dass der Inhalt ganz anders wird. Es ist meistens einfach die Sprache oder die Art und Weise wie man etwas sagt, man passt sich an.“ (Sozialvorsteher\_in Schweiz 2)

- Das *Erstnehmen als Außenausrichtung* wird deutlich mehr vom mittleren als vom oberen Management beschrieben. Die Funktion des Verantwortlichen der Kommune wird dabei als Koordinationsfunktion, Brückenfunktion, Vermittlerrolle, Initiant\_in oder Moderator\_in beschrieben.

„Eine Brückenfunktion, erklären und für mich dann auch immer, dass ich es eigentlich nicht selber machen kann, wenn ich nicht weiß warum. Also ich will immer wissen, warum muss ich was machen, damit es für mich einen Sinn hat. Ich glaube, so ist es auch mit allen Leuten vor Ort, die was bewegen müssen, weil eben alle so dicht sind mit dem, was sie tun, dass sie auch sehen müssen, das macht einen Sinn und dass es dann lohnt, auch was zu investieren von der knappen Zeit. Sonst funktioniert das nicht.“ (Sozialplaner\_in 10)

Als Unterstützungsfunktionen, um im Prozess unterschiedliche Netzwerkpartner\_innen zusammen zu bringen werden Offenheit, Hartnäckigkeit, Kommunikation, Gelassenheit, Transparenz und Sinnhaftigkeit genannt.

„Interdisziplinär oder integrierte Betrachtungsweisen führen ja auch immer zu ich sage mal unterschiedlichen Perspektiven, manchmal auch konträren Positionen. Das heißt, die Idee ist ja auch nicht, dem anderen was überzustülpen, sondern sich bereichern zu lassen, seine eigenen Standpunkte aber irgendwie auch mitzuteilen.“ (Sozialplaner\_in 8)

Bezogen auf die *Kategorie Respektvolle Beziehung* wird zumeist die Zuordnung Verantwortlichkeit beschrieben. Dabei erfährt die Verantwortlichkeit nach innen deutlichere Beschreibungen

als die ‚nach außen‘. Ferner wird Verantwortlichkeit ‚nach innen‘ fast ausschließlich vom oberen Management beschrieben.

- Das obere Management versteht sich bei der Wahrnehmung ihrer *Verantwortlichkeit nach innen* als Entscheider\_in, Impulsgeber\_in, Motivator\_in oder Vorantreiber\_in. Dabei helfen Verlässlichkeit, eigene Überzeugung, Entschlossenheit, Bodenständigkeit sowie Selbstkritik etc.

„Ich glaube, man muss auch kritisch zu sich selbst sein. Wenn ich Mist gemacht habe, muss ich das zugestehen auch anderen gegenüber. Das ist der schwierigste Part, fällt mir auch nicht immer leicht. Aber ich glaube eben Offenheit, Wachheit, Ehrlichkeit, auch Empathie.“ (Sozialdezernent\_in 5)

- Die *Verantwortlichkeit nach außen* zeigt sich den Interviewpersonen zufolge, indem sie durch den Ausdruck von Verbindlichkeit, Beförderung des Themas, Präsenz im Projekt sowie Transparenz und Glaubwürdigkeit als Identifikationsperson agieren:

„Ich bin eine absolut transparente Person. Die immer sagt, was sie macht, auch wenn es unangenehm ist. Und die das dann auch macht, wenn es unangenehm ist. Die Glaubwürdigkeit, also wenn ich das jetzt einschätze, liegt zwischen neunzig und hundert Prozent, dass ich als glaubwürdig eingeschätzt werde, von den Leuten die mich umgeben. Und das hat wirklich dazu beigetragen, dass man an diese Prozesse begann zu glauben.“ (Amtsleiter\_in Schweiz 2)

### **5.3.2 Partizipation: Mitbestimmung fördern, Entscheidungskompetenz teilweise delegieren**

Auch bei der Partizipation erfolgt die Darlegung der Beschreibungen aufgrund der häufigsten Zuordnungen in den Interviews. Sofern sich Unterschiede zwischen den Führungsebenen (vgl. Kapitel 5.3.1) bzw. den Ländern identifizieren lassen, werden diese erläutert.

Bei den *Vorstufen der Partizipation* wird nennenswert nur die Einholung der Lebensexpertise von außen beschrieben und zwar mehrheitlich von der mittleren Managementebene. Als geregelte Verfahren zur Einbringung von Beiträgen durch Bürger\_innen und Netzwerkpartner\_innen werden Bürgerworkshops, Auftaktveranstaltungen, Prozesssteuerung, Bündnisse, Arbeitskreise oder eine Koordinierungsstelle dargelegt.

„Vor jedem Projekt machen wir mit den Projektakteuren eine Auftaktveranstaltung, da bin ich immer dabei und dann sagen wir Gruppenregeln, Gruppennormen, was wollen wir zu welchem Ziel, weil wir müssen die Leute mitnehmen und sagen: Ihr seid jetzt im Projekt, Ihr seid jetzt nicht da, sondern Ihr seid in diesem Projekt und sonst funktioniert das nicht.“ (Sozialdezernent\_in 7)

**Tabelle 11: Vorstufen der Partizipation**

Partizipationspyramide (Straßburger/Rieger)	Führungsstile (Tannenbaum/Schmidt)	Beschreibung	Beschreibung
		<b>Partizipation nach INNEN</b>	<b>Partizipation nach AUSSEN</b>
Informieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autoritär</li> <li>▪ patriarchisch</li> </ul>	0 Beschreibungen 0 Beschreibungen	0 Beschreibungen 0 Beschreibungen
Meinung erfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informierend</li> </ul>	0 Beschreibungen	3 Beschreibungen davon: 1 oM, 2 mM, 2 D, 1 CH
Lebensweltexpertise einholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beratend</li> </ul>	2 Beschreibungen davon: 2 oM, 0 mM, 1 D, 1 CH	8 Beschreibungen davon: 2 oM, 6 mM, 7 D, 1 CH

Quelle: eigene Darstellung

Bei den Kategorien zur Partizipation bezogen sich die meisten Zuordnungen auf die Stufen der Partizipation:

- Der *kooperative Führungsstil* als Zulassen von Mitbestimmung wurde insbesondere vom oberen Management dargestellt. Dabei wurde Mitbestimmung mehr nach innen als nach außen beschrieben als Abstimmung, sich selber einordnen, Kommunikation auf Augenhöhe, Mitentscheidung durch das Team sowie Rollenklarheit.

„Ich habe versucht, nicht bewusst unnatürlich autoritär zu sein, mich nicht zu verstellen, sondern die Dinge, wo ich sage, da müsst Ihr mir helfen, zu sagen, da müsst Ihr mir helfen und Dinge, wo ich weiß, das kenne ich besser als Ihr, das ist das Magistrat, das sind die Akteure im Rathaus, das ist die Politik, da dann auch dafür zu sorgen, dass wir für unsere Sachen Mehrheiten bekommen.“ (Sozialdezernent\_in 9)

Bei den Beschreibungen der Mitbestimmung nach außen wird betont, die persönliche Ebene mehr als die Sachebene zu berücksichtigen, in Form von Beziehungsarbeit, des Umstands, dass die Verwaltung sich auf Augenhöhe mit den unterschiedlichen Akteur\_innen begegnet, sowie Offenheit für Ideen, egal von wem sie kommen.

„Ich schaue häufig sehr auf die Sachebene, was machen wir gerade, warum und natürlich auch mit wem, aber vielleicht könnte man stärker noch die Qualität dieser Netzwerke verbessern, indem man eine noch stärkere persönliche Ebene berücksichtigt, aber da ergänzen wir auch sehr gut. Frau XY, die das alles mit mir zusammen macht, hat da unglaubliche Stärken und so fügt sich das... Was wichtig ist, wo ich auch besser werden kann, Netzwerkarbeit als Beziehungsarbeit auch zu verstehen und auch das Auge nochmal auf die Beziehungen zwischen den Partnern zu legen und auch natürlich zur eigenen Funktion als Person, dass man da dem auch Zeit und Raum gibt und Energie.“ (Sozialplaner\_in 1)

Die Schweizer Interviewpartner\_innen betonen dabei, wie dies gelingen kann: durch Vermittlung, Kommunikationskompetenz als Schnittstelle und Drehscheibe. „Handling von Information, Inputs vom einen System ins andere bringen zu können. Aber auch evaluieren zu

können, auf welcher Ebene oder zu welchem Zeitpunkt die Inputs dann entsprechend adäquat sind.“ (Amtsleiter\_in Schweiz 1)

- Der *delegative bzw. partizipatorische Führungsstil* wurde insbesondere in der Partizipation nach innen durch Mitarbeitende der Kommunalverwaltung beschrieben. Hier wird z. B. von Teamarbeit gesprochen, bei der die Führungskraft gleichberechtigt mitarbeitet oder man sich in kleinen Teams gegenseitig gut unterstützen kann. Ein\_e Sozialdezernent\_in erläutert seine bzw. ihre Entscheidungsfindung als gemeinschaftliche Auswahlentscheidung auf der Grundlage von Vertrauen:

„Der beste Chef ist der, den man nicht merkt: ... ich führe immer so, dass meine Mitarbeiter inzwischen wissen, wenn sie hier reinkommen, müssen die mit einer Idee reinkommen, einer Lösung oder mit zwei oder drei Ideen und nicht wissen, welche jetzt die beste davon ist... und ich sage nicht, machen Sie A, B, C, sondern ich sage: Das ist eine tolle Chance, wir haben zwei, wir proben mal Ihr Modell durch, was machen Sie dann für Erfahrungen, so zu arbeiten? Deswegen arbeiten die Leute in der Regel auch relativ gerne für mich, weil ich... das ist nicht die lange Leine und es ist auch nicht weggucken... ich vertraue meinen Mitarbeitern, es sei denn, jemand linkt mich, also das mag ich nicht – aber wer mag das schon?“ (Sozialdezernent\_in 6)

Die Schweizer Interviewpartner\_innen erläutern eher, wie partizipative Beteiligung in Form gemeinsamer Entscheidungsfindung gelingt, wie z. B. durch flexible Planung, indem Prozesse bewusst reflektiert und Lernergebnisse eingebunden werden oder durch eine spezifische Kultur des Ausprobierens, um Freiräume für Kreativität zu ermöglichen, wie dieses Ankerbeispiel zeigt:

„Ich glaube die Stadt XY hat in den letzten 15-20 Jahren (...) ein wenig eine Kultur entwickelt von Pilotprojekten, von Dinge ausprobieren, von entwickeln können in kleinem, beschränktem Rahmen. Aber es gibt auch aus anderen Bereichen ganz viele Dinge bei denen ich das Gefühl habe, der Nährboden ist gut, dass man da gestalterischer Freiraum ein Stück weit auch hat. Dann kleinere Gemeinden haben das meistens aus finanziellen und personellen Gründen nicht. Der Kanton ist zu wenig operativ tätig, dass er jetzt so wahnsinnig kreativ sein könnte. Und das beobachte ich nach wie vor auch in anderen Bereichen. Jetzt gerade auch im Suchtbereich: Städte haben einfach die Energie und die Bedingungen um innovativ zu sein. Das ist das worauf ich aufbauen konnte. (...) Und in den letzten drei Jahren... haben wir einfach mal das gemacht, was wir das Gefühl hatten, das wir machen müssen. Und sind schon zum Teil ans Limit gekommen, von dem was möglich ist und was man dann noch von den Leuten verlangen kann. Aber es ist immer sehr (...) immer ein sehr engagierter und kreativer Prozess gewesen. Ich glaube das ist auch eine gute Rahmenbedingung, dass die Stadt XY bei den Mitarbeiter\_innen auch dafür sorgt, dass sie eine hohe Identifikation mit ihrem Arbeitgeber haben.“ (Amtsleiter\_in Schweiz 3)

Bei der selbstverantwortlichen Nutzung von Freiräumen für Entscheidungen seitens Bürger\_innen und Netzwerkpartner\_innen wird die Rolle der Kommunalverwaltung nur von der mittleren Managementebene beschrieben. Diese sieht sich als Motivator\_in, Unterstützer\_in, Inspirator\_in bzw. jemanden, der Gelegenheiten bietet. Eine Schweizer Führungskraft erläutert die Flexibilität durch Kommunikationsfähigkeit, wie das Ankerbeispiel zeigt:

„Ein Nenner ist sicher die Kommunikation, Kommunikationsfähigkeit. Flexibilität, ohne die geht es nicht, um das Thema weiterentwickeln zu können... aus der Situation heraus Anpassungen machen... Fähigkeit, Justierungen eingehen zu können, im ganzen Prozess... Flexibilität innerhalb der Zielverfolgung.“ (Amtsleiter\_in Schweiz 1)

- Der *teilautonome bzw. demokratische Führungsstil* wird kaum beschrieben. Wenn, dann beschreiben sich die kommunalen Führungskräfte als gleichberechtigte, mitgestaltende Akteur\_innen im Netzwerk.

**Tabelle 12: Stufen der Partizipation und Führungsstile**

Partizipationspyramide	Führungsstile	Beschreibung	
		Partizipation nach INNEN	Partizipation nach AUSSEN
Mitbestimmung zulassen	Kooperativ	7 Beschreibungen davon: 7 oM, 0 mM, 7 D, 0 CH	6 Beschreibungen davon: 4 oM, 2 mM, 4 D, 2 CH
Entscheidungskompetenz teilweise abgeben	Delegativ/partizipatorisch	7 Beschreibungen davon: 4 oM, 3 mM, 5 D, 2 CH	2 Beschreibungen davon: 0 oM, 2 mM, 1 D, 1 CH
Entscheidungsmacht übertragen	(Teil-)autonom/demokratisch	1 Beschreibung davon: 0 oM, 1 mM	2 Beschreibungen davon: 0 oM, 2 mM, 1 D, 1 CH

Quelle: erweiterte Darstellung in Anlehnung an die Partizipationspyramide von Straßburger/Rieger 2014, Führungsstile nach Tannenbaum & Schmidt (Verhaltensansatz, 1958)

### 5.3.3 Expert\_innenworkshop ‚Wie können partizipative Prozesse gefördert und Wertschätzung ausgedrückt werden?‘

Den Teilnehmenden der Veranstaltung *Kommunale Sozialplanung – ganz praktisch!* am 24.10.18 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen wurden als Auftakt des Workshops das der Studie zugrundeliegende Verständnis von wertschätzender bzw. partizipativer Führung erläutert und die entsprechenden Kategorisierungen aufgezeigt. Im Wesentlichen wurden die Beschreibungen der Best-Praktiker\_innen dargelegt, um auf dieser Grundlage weiter zu diskutieren. Als aktivierende Methode wurde dabei das *World Café* (vgl. Brown/Isaacs 2007) gewählt. Die Bearbeitung erfolgte an zwei Tischen entsprechend der Fragestellungen:

- Was sehen Sie/erleben Sie ähnlich (Ergänzungen)?
- Welche Modifikationen schlagen Sie vor?
- Welche weiteren Inhalte sind für Sie wesentlich (in Bezug auf Wertschätzung bzw. Partizipation)?

Als wesentliche *Diskussionsergebnisse zu Wertschätzung* lassen sich zusammenfassen:

- Die *Arbeit zwischen Hierarchie und Netzwerk* wird als Spagat erlebt. Dies hat einerseits den Vorteil, dass im Netzwerk erarbeitete Ergebnisse innerhalb der Verwaltung gut

durchgesetzt werden können (vorausgesetzt des Willens und der Überzeugung der Sozialdezernent\_innen). Andererseits ist von Nachteil, dass hierarchische Grenzen bzw. Funktionsbarrieren die Durchsetzung erschweren.

- Die Teilnehmenden diskutierten, wie Hierarchien überwunden werden können. Als hilfreich wurden thematische Arbeitsgruppen sowie das Interesse als auch die Offenheit der Entscheidungsträger\_innen (Sozialdezernent\_innen) angesehen, die sich auch in der Delegation von Kompetenzen ausdrücken kann. Wesentlich ist die informelle Ebene, als Ausdruck der Förderung einer Feedbackkultur, was durch Führungskräfte auch aktiv eingefordert werden muss, in Form eines echten Interesses an der Einschätzung der Mitarbeitenden. Dies wurde als Schnittstelle zur Partizipation betrachtet. Ferner sollten Sozialplaner\_innen auch auf der Grundlage ihrer fundierten Daten sowie Netzwerkergebnisse Gestaltungsspielräume aktiv suchen und nutzen, d. h. Hierarchie durchaus auch nicht akzeptieren. Mitunter wurde es so erlebt, dass Führungskräfte dies auch tolerieren und dadurch sogenannte Opportunitätsfenster innerhalb der Hierarchie entstehen können.

#### Modifikationen:

- Eine ernste Debatte wurde um das Thema, im Sinne der Wertschätzung möglichst alle Akteur\_innen im Netzwerk zu beteiligen, geführt. Fairness bedeutet hier insbesondere die *Einbindung schwacher Interessen* seitens nicht organisierter, sozial benachteiligter Bürger\_innen. Hier gilt es, aktiv Chancengleichheit zu erzeugen durch niederschwellige Beteiligungsangebote, die sich oft schon allein durch die Wahl des Ortes zeigen oder in einer adressatenorientierten Sprache ausdrücken. Im Wesentlichen gilt es, wertschätzende Inklusion zu erzeugen. Dies ist ein anspruchsvolles Unterfangen, zumal dies anstrengend und ressourcenaufwendig ist und dem auch starke Anspruchsgruppen entgegenwirken können. Schließlich kann Exklusion auch als Machtmittel betrachtet werden, um eigene Interessen besser durchzusetzen.

#### Weitere Aspekte:

- Diskutiert wurde die *Wertschätzung des bzw. der Sozialplaner\_in selber*. Es wurde die These aufgestellt, dass durch die Position, die die Sozialplanung innerhalb der Verwaltungshierarchie einnimmt, Wertschätzung ausgedrückt wird. Eine z. B. am Sozialdezernat angesiedelte Stabstelle bzw. ein eigener Fachbereich drücke eine hohe Wertschätzung aus, währenddessen die Ansiedlung innerhalb der Linie eine niedrige(re) Wertschätzung innerhalb der Kommunalverwaltung bedeute. Demgegenüber wurde die Meinung vertreten, dass die bzw. der Sozialplaner\_in selber durch ihr bzw. sein Verhalten Wertschätzung befördern sollte. Sozialplaner\_innen sollten sich in ihrem Selbstverständnis als Dienstleister\_innen verstehen, Wertschätzung erzeugen, indem sie durch gute Arbeit überzeugen, bzw. selber ‚in Vorleistung treten‘, d. h. anderen interessiert und wertschätzend begegnen. Wertschätzung sei schließlich ein Geben und Nehmen im Sinne der Erzeugung einer Win-win-Situation.



- Als übergeordnetes, Wertschätzung beeinflussendes Thema wurde die *Transparenz der Rahmenbedingungen* gesehen. Hierzu zählt z. B. Rollenklarheit, indem Sozialdezerent\_innen einerseits innerhalb des Netzwerkes anderen Akteur\_innen auf Augenhöhe begegnen, andererseits aber Entscheidungsträger\_innen sind. Hierbei ist die klare Artikulation der Trennung zwischen Gestaltung und wirtschaftlicher Vergabe hilfreich. Schließlich kann die Kommunalverwaltung nicht alle Wünsche der Akteur\_innen umsetzen. Statt hier Grenzen aufzuzeigen gilt es, *Opportunitätsfenster für Beteiligungsergebnisse im politisch-administrativen System* aufzuzeigen und zu helfen, diese entsprechend umzusetzen (z. B. beim Aufsetzen von Petitionen behilflich zu sein).

Abweichende Sichtweisen:

- Die *Unterscheidung zwischen interner Kooperation bzw. externer Vernetzung* wurde kritisch hinterfragt. Der wesentliche Inhalt wurde vielmehr in der gemeinsamen Erarbeitung bzw. gemeinschaftlichen Zielverfolgen von Menschen und Institutionen gesehen. Ferner wurde die Trennschärfe hinterfragt, da es aufgrund von Machtasymmetrien auch Hierarchien im Netzwerk gibt, bzw. auch Netzwerke innerhalb von Kommunalverwaltungen vorzufinden sind. Allerdings wurde als Unterschied zwischen Netzwerken identifiziert, dass Kritik eher in externen als in verwaltungsinternen Netzwerken geäußert bzw. zugelassen wird. Dies ist wiederum abhängig von der Größe der Kommune. In kleineren Kommunen findet sich die gleiche Wertschätzung in einem Projekt, wie z. B. innerhalb eines Arbeitskreises. Es handelt sich tendenziell um die gleiche Ebene, wodurch Wertschätzung nach innen bzw. außen sich nicht unterscheidet.

Die Abgrenzung zwischen Wertschätzung und Partizipation ist nicht eindeutig vorzunehmen, da die beiden Begriffe und Konzeptionen zwar theoretisch unterschieden werden, aber im praktischen Kontext der Sozialplanung überschneidend und ergänzend verstanden werden können.

Als wesentliche *Diskussionsergebnisse zu Partizipation* lassen sich zusammenfassen:

- Grundsätzlich stellt sich bei der Partizipation immer wieder die Frage, wer und welche Anspruchsgruppen sich an partizipativen Prozessen in der Sozialplanung beteiligen? Die Sozialplaner\_innen müssen darauf achten, dass eine genügend *repräsentative Beteiligung* der Bevölkerung und der verschiedenen Anspruchsgruppen (Akteur\_innen) entsteht. Immer wieder steht die Sozialplanung vor der Herausforderung, dass die ‚schweigende Mehrheit‘ aktiviert werden sollte, damit keine ‚Macht der Engagierten/Organierten‘ entsteht.
- Als Gegenstück zum tatsächlich vorhandenen und aktivierten ‚Gestaltungspotenzial der Engagierten‘ wurde die *Couchohnmacht* derjenigen beschrieben, die sich nicht oder kaum beteiligen. Die dadurch möglicherweise entstehende Ohnmacht zu durchbrechen oder abzubauen, ist eine große Herausforderung. Die oft fehlende Selbstwirksamkeitsüberzeugung dieser Personen oder Bevölkerungsgruppen zu bearbeiten ist äußerst anspruchsvoll.



- Anschließend daran entsteht ein *Problem der demokratischen Legitimation*, wenn aus guten Gründen Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen an engagierte Bürger\_innen übertragen werden. Darum sind maximale Rollenklarheit und transparente Rahmenbedingungen herzustellen, da sonst im sozialen System Unzufriedenheit entsteht. Die Funktion der Partizipation soll geklärt und festgelegt, Entscheidungsorte und -gremien sollen benannt und ihre Entscheidungsbefugnis geklärt sein (Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Rat, Fraktionen usw.). Dabei gilt es, Antworten auf diese Fragen zu finden: Wer entwickelt mit wem in welchem Zeitraum, wer schlägt vor, wer investiert, wer entscheidet, wer setzt um usw.? Diese Notwendigkeit der klärenden Rollenverteilung gilt auch für die verwaltungsinternen Prozesse.
- Beim *Umgang mit Stänkern bzw. Stänkerinnen, Querulant\_innen oder Verweigernden* gilt es, diese nicht ausgrenzen, sondern ihnen durchaus Raum zu geben. Dabei muss aber sorgsam darauf geachtet werden, dass die Glaubwürdigkeit dieser ‚negativen‘ Gruppen und Personen nicht wächst und die wertschätzende und produktive Partizipation nicht gefährdet wird. Mehr oder weniger ‚konstruktive Kritiker\_innen‘ können durchaus willkommene Impulse setzen und (evtl. neue) Ideen einbringen, die im Prozess verarbeitet werden können.
- Die *Beziehungsqualität* zu einzelnen Personen und Gruppierungen wurde als dynamische Größe diskutiert, da sich diese über die Zeit verändern kann. Dass Partizipation nicht erzwungen oder massiv beschleunigt werden kann, schien in der Expert\_innenrunde klar zu sein. Manchmal brauche es Geduld und Demut; insbesondere bei langwierigen Prozessen.
- Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen bei der Partizipation die *Zielsetzungen der Sozialpolitik* respektive der Sozialdezernent\_innen und/oder Sozialplaner\_innen. Die Zielsetzungen können bei den anderen Akteur\_innen auch als Interessen bezeichnet werden. Bürger\_innen, Trägerorganisationen, die Politik, die Parteien und viele mehr verfolgen primär ihre (eigenen) Interessen, auch wenn Kompromisse möglich sind. Alle stützen ihr Engagement auf eine spezifische Motivation, alle erhoffen oder versprechen sich einen Nutzen bzw. einen Mehrwert durch ihre Partizipation. Diese Motivation, dieser Mehrwert der Partizipation muss von den Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen erkannt und aufgenommen werden.
- Die Akteur\_innengruppen stehen in einem *Wettbewerb um Aufmerksamkeit* oder im Falle der Trägerorganisationen in einem expliziten *Konkurrenzverhältnis*. Wie stark diese Konkurrenz ausgeprägt ist und wie stark sie die Kooperation erschwert, hängt maßgeblich auch von den Entscheidungsmechanismen auf kommunaler Ebene ab (Stichwort Ausschreibungsverfahren für soziale Dienstleistungen). An dieser Stelle wurde die Bedeutung von verlässlichen Beziehungen betont, die auch in kritischen Phasen der Partizipation das Netzwerk ‚zusammenhalten‘.
- Eine gewisse Risikobereitschaft wurde als Voraussetzung für Partizipation beschrieben, da der Prozess und das Resultat nie im Voraus bestimmt werden können.

Modifikationen wurden im *World Café* kaum diskutiert:

- Hervorgehoben wurde, dass einerseits fundierte Kenntnisse über die Geschichte („was bisher geschah“) vorhanden sein sollten und diese Vergangenheit, wie z. B. besondere Leistungen von Schlüsselpersonen oder des Kollektivs, gezielt gewürdigt werden sollte. Gleichzeitig gilt es, den Blick bei allen zu öffnen, sich neu kennenzulernen, neue Chancen zu entwickeln und nach vorne zu schauen.

Weitere Aspekte:

- Gute Zugänge zu glaubwürdigen Schlüsselpersonen sind zentral. Diese müssen den Sozialplaner\_innen mindestens bekannt sein, im Idealfall besteht eine persönliche Beziehung.
- In gewissen oder sogar in allen partizipativen Prozessen braucht es eine ‚Initialzündung‘. Dies kann ein Ereignis, eine besondere Konstellation oder eine kritische Entwicklung in einem Sozialraum sein. Die ‚Initialzündung‘ kann sowohl von innerhalb der Verwaltung oder der Politik als auch aus dem Sozialraum, dem Netzwerk kommen.
- In vielen Fällen ist eine ‚aufsuchende Partizipation‘ gefragt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Bevölkerung oder spezifische Anspruchsgruppen von sich aus auf die Sozialplaner\_innen oder die Sozialdezernent\_innen zugehen.

Deutlich abweichende Sichtweisen wurden keine herausgearbeitet. Der Austausch und die Reflexion zu diesen Fragestellungen wurden von den Expert\_innen sehr geschätzt.

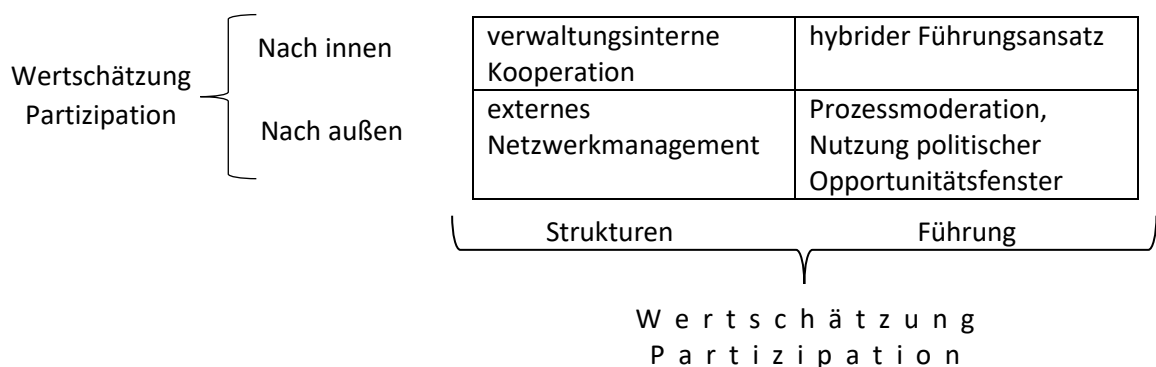
## 6 Diskussion

Das abschließende Kapitel enthält einerseits Schlussfolgerungen zu den oben skizzierten und empirisch belegten Erkenntnissen. Andererseits werden ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung vor dem theoretischen und empirischen Hintergrund des Untersuchungskontextes diskutiert. Abschließend soll nochmals auf die wesentlichen Stoßrichtungen eines zukünftigen Forschungsbedarfs und auf die, sich aus den vorliegenden explorativen Ergebnissen abzeichnenden Weiterbildungsbedarfe, eingegangen werden.

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die in diesem Beitrag ausgeführten zentralen Erkenntnisse lassen sich in einer Matrix in zweierlei Hinsicht strukturieren (vgl. Abb. 1): Erstens danach, inwiefern sich die Einschätzungen von den Verantwortungsträger\_innen in den Sozialverwaltungen auf die Strukturen oder auf die Führung als solche beziehen. Zweitens ferner, inwiefern der Fokus nach innen bzw. nach außen gerichtet ist. Wertschätzung und Partizipation (vgl. insbesondere Kapitel 3, 5.1.6 sowie 5.3) haben sich dabei als verbindende Klammer herausgestellt.

**Abb. 1: Matrix der zentralen Erkenntnisse**



Quelle: eigene Darstellung

Zudem lassen sich Bezüge von verwaltungsinterner Kooperation und externem Netzwerkmanagement mit den in der Praxis gelebten Führungsstilen und der Führungspersönlichkeit in Verbindung bringen (vgl. Kapitel 5.1.6).

Insgesamt finden sich durch dieses Forschungsvorhaben vielfältige Belege für die hier formulierten zentralen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen, die nachfolgend nochmals kurz zusammengefasst werden. In den ‚Best-Practice-Kommunen‘

- wird die Vernetzung nach innen und außen betont;
- wird ein transformationaler Führungsstil bevorzugt, jedoch nicht ausschließlich eingesetzt;
- zeigen die befragten Akteur\_innen eine hohe Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen, die einen ‚hybriden‘ Führungsstil unterstützen;

- sind die Bereiche Vernetzung, transformationaler Führungsstil und die vorgestellten Persönlichkeitsmerkmale hoch assoziiert;
- werden Netzwerksprozesse strategisch moderiert und Opportunitätsfenster und Synergien von Politik und Verwaltung genutzt;
- werden vor allem Kompetenzen wie *Offenheit für Neues und für Menschen, Entscheidungsfähigkeit* und *Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten* von den Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen benannt;
- spielen Respekt und Wertschätzung sowie die Förderung partizipativer Prozesse (im Innen- und Außenverhältnis) eine bedeutsame Rolle.

Die Ergebnisse korrespondieren sowohl mit den bisherigen empirischen Erkenntnissen der Governance- und Führungsforschung als auch mit theoretischen Governancemodellen und Führungsansätzen. Die Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen der untersuchten Best-Practice-Kommunen geben an, dass sie ihre externen Netzwerke (*Public Governance*) und ihre internen Kooperationsprozesse strategisch und wirkungsorientiert gestalten. Sie nehmen die vorhandene Komplexität des sozial- und verwaltungspolitischen Kontextes auf, versuchen, eine ‚hybridisierte Verwaltung‘ zu leben, und präsentieren ein Führungsverständnis, welches reflektiert und wirksam erscheint. Auch wenn einschränkend in Betracht zu ziehen ist, dass insbesondere die Aussagen der untersuchten Führungskräfte in den Interviews Selbstdeklarationen waren, geben diese doch in großer Dichte Hinweise auf ein entsprechendes Führungsverständnis mit transformationalen wie transaktionalen Anteilen. Die standardisierten Testverfahren sind hoch assoziiert mit den Interviewaussagen zum Führungsverständnis.

Die untersuchten Best-Practice-Kommunen lassen sich insgesamt als hybride Organisationen beschreiben, die sowohl nach innen als auch nach außen strategische Netzwerke (mit-)gestalten und sich als zentrale Akteur\_innen in den gleichzeitig und nebeneinander existierenden Koordinationsformen Markt, Netzwerk und Hierarchie bewegen.

Somit kann gefolgert werden, dass die Verwaltung bezüglich der aktuell beobachtbaren Entwicklungen im Bereich der Führung (vgl. Kapitel 1) trotz teilweise deutlich unterschiedlicher Kontexte und Rahmenbedingungen nicht maßgeblich von den Entwicklungen in anderen Branchen abweicht. Zumindest scheinen die Unterschiede kleiner als die Gemeinsamkeiten zu sein. Die wachsende Bedeutung der transformationalen und hybriden Führung in Verwaltung und Politik ist deutlich sichtbar; zumindest im untersuchten Politikfeld. Solche Beobachtungen flossen bis jetzt in dieser Form nur selten in den Sozialmanagementdiskurs ein und könnten befruchtend wirken.

Die Verbreitung der hybriden Führung, die sich durch ein geschicktes, gezielt partizipatives und wertschätzendes Agieren in internen und externen Netzwerken auszeichnet, wurde bis jetzt in der Forschung nur vereinzelt aufgegriffen (vgl. Kapitel 1 und 2).

Hervorzuheben ist schließlich nochmals, dass der Vergleich zwischen den von den befragten Sozialplaner\_innen aus den Best-Practice-Kommune genannten und den weiteren Quellen (z. B.

Profilüberlegungen von Fachverbänden, Stellenausschreibungen, etc.) beachtenswerte Unterschiede bei den Kernkompetenzen der Sozialplaner\_innen aufweist. Während die Stelleninsetrate vor allem auf fachlich-methodische Kompetenzen ausgelegt sind, stellen die befragten Sozialplaner\_innen der Best-Practice-Kommunen basierend auf ihrer Berufserfahrung soziale und personale Kompetenzen in den Vordergrund. Bei den personalen Kompetenzen fällt auf, dass diese in den Stellenanzeigen eher unspezifisch beschrieben sind. Die Sozialplaner\_innen selbst beziehen hingegen die personalen Kompetenzen sehr spezifisch auf ihr Arbeitsfeld. Aufgrund dieser Erkenntnisse stellt sich die Frage, ob die Stellenanzeigen die realen Kompetenzanforderungen von Sozialplaner\_innen widerspiegeln. Hier besteht im Sinne einer weiterführenden Professionalisierung der Sozialplanung ein dringender weiterer Konzeptionalisierungs- und Forschungsbedarf (vgl. Kapitel 5.2).

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts zeigen – trotz der methodischen Limitationen –, dass weitere Untersuchungen dieser Wirkungszusammenhänge Chancen auf ein umfassenderes Verständnis ermöglichen. Hier eröffnet sich ein weites Feld für nachfolgende Forschungsarbeiten.

## **6.2 Forschungs- und Weiterbildungsbedarf**

Durch die Untersuchung der Führungsverständnisse, des Führungsverhaltens sowie der Persönlichkeitsmerkmale von Exponent\_innen von Best-Practice-Kommunen konnten zahlreiche interessante Einschätzungen gewonnen und Handlungsansätze für erfolgreiche *Public Governance* und Führung abgeleitet werden. Interessant wäre eine erweiterte Triangulation dieser Ergebnisse, mit der erstens die Selbstdeklaration der untersuchten Führungspersonen mit der Außen-sicht von Mitarbeiter\_innen und/oder Vorgesetzten sowie den Einschätzungen weiterer (exter-ner) Akteur\_innen in Relation gesetzt werden könnte. Zweitens könnte in einem erweiterten Forschungsvorhaben identifiziert werden, an welchen Kriterien gemessen bzw. eingeschätzt werden kann, ob Sozialplanung erfolgreich ist, ob die gesetzten Ziele erreicht und die Ansprüche erfüllt werden. Der Erfolg der Sozialplanung ist von unzähligen Kontextfaktoren abhängig. Die Kompetenz und die Performanz der Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen sind wichtige Einflussfaktoren, aber schlussendlich doch nur ein Faktor neben anderen. Die Leistungs- und Wirkungsindikatoren der Sozialplanung könnten dann mit den Ergebnissen der Public-Governance-Forschung und der Führungsforschung in Relation gesetzt werden. Ausgehend von Governanceansätzen (vgl. Kapitel 1, wie z. B. Schuberts Struktur- und Prozesskriterien; Schubert 2008, 2015, 2018), wären Ergebniskriterien zu entwickeln, die in ein ganzheitliches Wirkungsmodell der Sozialplanung einfließen könnten. Zusätzlich zu den erwähnten wissenschaftlichen Zugängen könnten auch Erkenntnisse der Politikvollzugsforschung und der Evaluationsforschung berücksichtigt werden.

In diesem Zusammenhang ist auch auf den Nutzen der vergleichenden Länderforschung hinzuweisen. Die untersuchten Best-Practice-Kommunen in Deutschland und der Schweiz unterscheiden sich nicht nur bzgl. der politischen Prozesse und der Verwaltungsstrukturen, sondern es sind auch unterschiedliche nationale und regionale Demokratie-, Organisations-, Führungs- und Projektmanagementverständnisse zu beobachten. Diese strukturellen und kulturellen Aspekte konnten in diesem Artikel nicht vertieft diskutiert werden, doch das Potenzial von vergleichenden Forschungsprojekten wurde deutlich.

Zum Schluss soll ein weiterer Forschungsbedarf hervorgehoben werden, der sich aus der Kompetenzperspektive ergibt. Bis heute liegen keine evidenzbasierten Kompetenzanforderungen bzw. -beschreibungen für Sozialdezernent\_innen und Sozialplaner\_innen vor. In den geführten Interviews wird eine ausgeprägte Widerspruchs- und Ambiguitätstoleranz bei Führungskräften als entscheidende Kompetenz in diesem Bereich deutlich, die idealerweise mit Kompetenzen, die das Ermöglichen von Partizipation und Empowerment unterstützen, sowie einem sinn- und vertrauensorientierten Führungs- und Netzwerkverständnis (vgl. Kapitel 1 und 2) zu einem wirkungsvollen Kompetenzprofil gekoppelt werden sollte. Aufgrund dieses Forschungsprojektes konnten erste Hinweise auf diese Zusammenhänge erarbeitet werden, die in weiteren Untersuchungen vertieft werden können.

Es hat sich gezeigt, dass der angewandte Forschungsansatz, der Persönlichkeit, Verhalten, Beziehungsgestaltung und Situation (bzw. Umwelt) bei Führungskräften untersucht, eine umfassende Perspektive für erfolgreiches Führungshandeln bietet. Das gewählte methodische Vorgehen ermöglichte einen Einblick in die Frage, ob bzw. inwiefern Führungskräfte (deren Persönlichkeit und deren situative Beziehungskompetenz) zum Erfolg von Organisationen beitragen können. Weiterer Forschungsbedarf konnte ebenfalls aufgezeigt werden.

Obwohl anhand der zuvor skizzierten Limitationen und der weiteren Forschungsbedarfe deutlich wird, dass es sich bei dem hier analysierten Bereich um (zum Teil) noch unerschlossenes Terrain handelt, so konnten dennoch – auch hinsichtlich der doch umfassenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Führungs- und Netzwerkarbeit – Handlungsansätze und Weiterbildungsmöglichkeiten für Sozialdezernent\_innen wie Sozialplaner\_innen herausgearbeitet werden. Neben den fachlichen und strategisch-analysierenden Fähigkeiten und Fertigkeiten sind es vor allem sozial-kommunikative Kompetenzen und eine entsprechende Führungsfähigkeit, die eine erfolgreiche Arbeit nach innen und außen kennzeichnen. Diese Bereiche sind im Rahmen entsprechender Weiterbildungsangebote gut (weiter) zu entwickeln (vgl. z. B. Böckler et al. 2018; Baumanns et al. 2016, S. 26-27; Singer/Bolz 2013). Klassische Weiterbildungsarrangements (z. B. sozial-kommunikative Gruppentrainings) können hier verschiedene Impulse liefern. Nachhaltige Persönlichkeits- und Verhaltensänderungen benötigen jedoch besondere Formen der Personalentwicklung (z. B. Simulationen und Coachingangebote; vgl. z. B. Kotte et al. 2016; Weibler 2016, S. 400; Rowold 2015, S. 419-420, 422-423; Stiehl/Bergner 2015, S. 374; Blickle 2014). Die praktischen Erfahrungen der Autor\_innen stimmen mit den zuvor ausgeführten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Persönlichkeits- und Verhaltensmodifikationen gut überein. Angebote, die nicht direkt auf die Teilnehmenden zugeschnitten sind, die nicht deren vorhandenen Erfahrungen und besonderen Herausforderungen berücksichtigen, könnten möglicherweise nicht den gewünschten Erfolg bringen. Die besonderen Aufgaben und Anforderungen im Feld der Sozialplanung legen den Schluss nahe, auch hier spezifische Weiterbildungsangebote mit Expert\_innen dieses Bereichs zu entwickeln und deren Wirkung zu evaluieren. Auch hierfür gilt, dass neben fachlicher Kompetenz und wissenschaftlich fundierten Konzeptionen und Umsetzungen vor allem Partizipation und Wertschätzung entscheidende Gelingensbedingungen darstellen. Ob Bürger\_in, Mitarbeiter\_in oder Weiterbildungsteilnehmer\_in: Nur wer sich wertgeschätzt, verbunden und in der eigenen Kompetenz und Autonomie ernstgenommen fühlt, ist auch zu Engagement und Partizipation bereit (vgl. Deci/Ryan 1985; Olafsen et al. 2018).

## Literatur

- Aasland, M. S./Skogstad, A./Notelaers, G./Nielsen, M. B./Einarsen, S. (2010): The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. In: British Journal of Management 21/2010, S. 438-452.
- Annosi, M. C./Brunetta, F./Magnusson, M./Boccardelli, P. (2018): Strategic and Organizational Insights into Learning and Innovation in Hybrids and "New" Organizations. In: P. Boccardelli/M. C. Annosi/F. Brunetta/M. Magnusson (Hrsg.): Learning and Innovation in Hybrid Organizations Strategic and Organizational Insights, Berlin: Springer Nature, S. 1-10.
- Antonakis, J./Cianciolo, A. T./Sternberg, R. J. (2004). The nature of leadership, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Antoni, C. H. (2014): Gruppenarbeitskonzepte. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 345-353.
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Ausgabe von A. Franke, Tübingen: dgvt.
- Arnold, U./Grundwald, K./Maelicke, B. (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos.
- Asendorpf, J. B. (2015): Persönlichkeitspsychologie für Bachelor, 3., aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Asendorpf, J. B./Neyer, F. J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Atabaki, A./Biemann, T. (2016): Motivation und Mitarbeiterleistung. In: PERSONALquarterly 02/2016, S. 46-49.
- Au, C. v. (2016): Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: C. von Au (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze System, Beziehung, Haltung und Individualität, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-42.
- Ayberk, E.-M./Kratzer, L./Linke, L.-P. (2017): Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Barling, J. (2014): The Science of Leadership. Lessons from Research of Organizational Leaders, New York: Oxford University Press.
- Barrick, M. R./Mount, M. K./Judge, T. A. (2001): Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium. What Do We Know and Where Do We Go Next? In: International Journal of Selection and Assessment 9, Nr. 1-2, S. 9-30.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press.



- Baumanns, M./Bidmon, C./Sandhu, P. E./Leipprand, T./Triebel, O. M. (2016): Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für eine digitale Welt. In: Supervision 2/2016, Berlin, S. 24-33.
- Benz, A./Dose, N. (2010): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden: Springer.
- Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G. (2007): Handbuch Governance, Wiesbaden: Springer.
- Bergner, S./Rybníček, R. (2015): Führungsforschung aus neurowissenschaftlicher Sicht. In: J. Felfe (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 543-564.
- Bildat, L./Scheffer, D./Eisermann, J. (2018): Führung. In: Bildat, L./Warszta, T. (Hrsg.): Psychologie im Human Resource Management, Lengerich: Pabst, S. 239-284.
- Blake, R. R./Mouton, J. S. (1964): The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company.
- Blessin, B./Wick, A. (2014): Führen und führen lassen, Konstanz und München: UVK.
- Blickle, G. (2014): Personalentwicklung. In: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 291-318.
- Blickle, G. (2011): Anforderungsanalyse. In: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 195-208.
- Böckler, A./Tusche, A./Schmidt, P./Singer, T. (2018). Distinct mental trainings differentially affect altruistically motivated, norm motivated, and self-reported prosocial behavior. Scientific Reports 8, DOI:10.1038/s41598-018-31813-8.
- Böhmer, A. (2014): Choreographie der Sozialplanung. Hybride Steuerungsmodi im Wohlfahrtsmix. In: A. Tabatt-Hirschfeldt (Hrsg.): Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs, Baden-Baden: Nomos, S. 65-83.
- Bono, J. E./Judge, T. E. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership. A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology 89, Nr. 5, S. 901-910.
- Borkenau, P./Ostendorf, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI), Göttingen: Hogrefe.
- Borkowski, J. (2011): Respektvolle Führung. Wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist, Wiesbaden: Gabler.
- Brodbeck, F. (2017): Führung muss nach vorne gehen. In: personalmagazin 03/2017, S. 19-21.
- Brown, J./Isaacs, D. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg: Carl Auer Verlag.



- Bruch, H./Kowalevski, S. (2013): *Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln*, Überlingen: compamedia GmbH.
- Cakmak, E./Öztekin, Ö./Karadag, E. (2015): The Effect of Leadership on Job Satisfaction. In: E. Karadag (Hrsg.): *Leadership and Organizational Outcomes. Meta-Analysis of Empirical Studies*, Berlin: Springer International Publishing, S. 29-56.
- Cavazotte, F./Moreno, V./Hickmann, M. (2012): Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. In: *The Leadership Quarterly* 23/2012, S. 443-445.
- Cervone, D./John, O.P./Pervin, L.A. (2005): *Personality*. New York, NY: Wiley John/Sons.
- Cogaltay, N. (2015): Conceptual Perspectives on Leadership. In: E. Karadag (Hrsg.): *Leadership and Organizational Outcomes. Meta-Analysis of Empirical Studies*, Berlin: Springer International Publishing, S. 1-18.
- Comelli, G./Rosenstiel, L. v./Nerdinger, F. W. (2014): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen*, München: Verlag Franz Vahlen.
- Costa, P. T./McCrae, R. R. (1992): *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five Factor Inventory professional manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Czerney, E. J./Godat, D. (2015): Lösungsfokussierte Führung. Mit positiven emotionalen Erfahrungswerten zur gewünschten Zukunft. In: Fröse, M. W./Kaudela-Baum, S./Dievernich, F. E. P. (Hrsg.): *Emotion und Intuition in Führung und Organisation*, Wiesbaden: Springer, S. 161-177.
- Danisman, S./Tosuntas, S. B./Karadag, E. (2015): The Effect of Leadership on Organizational Performance. In: E. Karadag (Hrsg.): *Leadership and Organizational Outcomes. Meta-Analysis of Empirical Studies*, Berlin: Springer International Publishing, S. 143-168.
- Day, D. V./Antonakis, J. (2011): Leadership. Past, Present, and Future. In: Day, D. V./Antonakis, J. (Hrsg.): *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 3-25.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Springer.
- De Jonge, J./Scherer, M. (2015): Führung und Vertrauen – Konzepte und neue Befunde. In: J. Felfe (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen: Hogrefe, S. 203-212.
- Decker, C./Van Quaquebeke, N. (2016): Respektvolle Führung fördern und entwickeln. In: Felfe, J./van Dick, R. (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 27-40.

- Decker, C./Van Quaquebeke, N. (2015): Respektvolle Führung. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Hogrefe, S. 89-101.
- Della Picca, M. (2017): Was bewegt meine Mitarbeitenden wirklich und dauerhaft – auch aus der Komfortzone heraus? In: Spisak, M./Della Picca, M. (Hrsg.): Führungsfaktor Psychologie. Fragen aus der Führungspraxis – Antworten der Psychologie, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 55-100.
- Deller, U./Brake, R. (2014): Soziale Arbeit, Opladen/Toronto: Budrich.
- DeRue, S. D./Nahrgang, J. D./Wellman, N./Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. In: Personnel Psychology 64/2011, S. 7–52.
- Dinh, J. E./Lord, R. G. (2012): Implications of dispositional and process views of traits for individual differences research in leadership. In: The Leadership Quarterly 23/2012, S. 651-669.
- Dörr, S. L./Schmidt-Huber, M./Inderst, F. X./Maier, G. W. (2016): Führungskompetenzen diagnostizieren und entwickeln In: Felfe, J./ van Dick, R. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 111-128.
- Eberhardt, D./Majkovic, A.-L. (2015): Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Eck, C. D. (2014): Persönlichkeit und Führung. Zur Interaktion von zwei Orientierungssystemen, Wiesbaden: Springer.
- Einarsen, S./Aasland, M. S./Skogstad, A. (2007): Destructive leadership behavior. A definition and conceptual model. In: The Leadership Quarterly 18, Nr. 3, S. 207-216.
- Erpenbeck, J./Grothe, S./Sauter, W. (2017): Einführung. In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v./Grote, S./Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. IX–XXV.
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, 2. Auflage, Münster: Waxmann.
- Ewen, C./Wihler, A./Blickle, G./Oerder, K./Ellen, B. P./Douglas, C./Ferris, G. (2013): Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships. Transformational and transactional leader behavior as mediators. In: The Leadership Quarterly 24/2013, S. 516–533.
- Felfe, J. (2015): Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe, S. 39-53.

- Felfe, J./Franke, F. (2014): Führungskräfte trainings, Göttingen: Hogrefe.
- Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Franz, T. (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: Springer.
- Furtner, M./Baldegger, U. (2016): Self-Leadership und Führung, Wiesbaden: Springer.
- Gourmelon, A./Mroß, M./Seidel, S. (2018): Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, München: rehm.
- Gregersen, S./Vincent-Höper, S./Nienhaus, A. (2016): Forschungsstudie Führung und Gesundheit, Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- Grote, J. R. (2007): Local Governance und organisierte Zivilgesellschaft. In: Schwalb, L./Walk, H. (Hrsg.): Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe? Wiesbaden: Springer, S. 39-66.
- Grunwald, K./Maelicke, B. (2014): Grundlagen des Sozialmanagements. In: Arnold, U./Grunwald, K./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos, S. 791-809.
- Grunwald, K./Roß, P.-S. (2014): Governance Sozialer Arbeit. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. In: Tabatt-Hirschfeldt, A. (Hrsg.): Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs, Baden-Baden: Nomos, S. 17-64.
- Harrison, C. (2018): Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms, Cham: Palgrave Macmillan.
- Hater, J.J./Bass, B.M. (1988): Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. In: Journal of applied Psychology 73/1988, S. 695-702.
- Hauser, F./Schubert, A./Aicher, M./Fischer, L./Wege, K./Erne, C./Böth, I. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Psychonomics AG; Universität zu Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie; Great Place to Work Institute.
- Herwig-Lempp, J./Schwabe, M. (2002): Soziale Arbeit. Zitiert aus PDF online: <https://www.herwig-lempp.de/daten/veroeffentlichungen/0201sozarbeitJHL.pdf>, [letzter Abruf: 05.08.19] erschienen in: Wirsching, Michael/Scheib, Peter (Hrsg.): Paar- und Familientherapie, Berlin: Springer, S. 475-488
- Herzberg, P. Y./Roth, M. (2014): Persönlichkeitspsychologie, Wiesbaden: Springer
- Hopp, H./Göbel, A. (2013): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Irshad, R./Hashmi, M. S. (2014): How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence. In: Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 8, Nr. 2, S. 413-425.
- Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. In: Journal of Applied Psychology 89/2004, S. 755-768.
- Judge, T. A./Bono, J. E./Ilies, R./Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. In: Journal of Applied Psychology 87/2002, S. 765-780.
- Judge, T. A./Heller, D./Mount, M. K. (2002a): Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology 87/2002, S. 530-541.
- Kanning, U. P. (2015): Auswahl von Führungskräften. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 407-416.
- Karadag, E./Koza Ciftci, S./Bektas, F. (2015): Discussion, Limitations and Suggestions. In: Karadag, E. (Hrsg.): Leadership and Organizational Outcomes. Meta-Analysis of Empirical Studies, Berlin: Springer International Publishing, S. 255-267.
- Kastner, M. (2017): Dynaxität. Die schnelle und komplexe Welt der Führungskräfte. In: Häring, K./Litzcke, S. (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 23-43.
- Kearney, E. (2017): Visionäre und ermächtigende Führung: Führungsstile der Zukunft? In: Personal quarterly 01/2017, S. 10-14.
- Kelloway, E. K./Turner, N./Barling, J./Loughlin, C. (2012): Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. In: Work & Stress, 26(1), S. 39-55. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kerschreiter, R./Schyns, B./Frey, D. (2011): Führung. In: Frey, D./Bierhoff, H. W. (Hrsg.): Sozialpsychologie – Interaktion und Gruppe, Göttingen: Hogrefe, S. 181-200.
- KGSt-Bericht 5/2013: Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM), Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.
- Klenk, T./Nullmeier, F. (2004): Public Governance als Reformstrategie, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kilian, R. (2013): Transformationale Führung in der Pflege als Beitrag zur Managemententwicklung. Empirische Studie zum Führungsstil von Stationsleitungen im Krankenhaus, Hamburg: Verlag Dr. Kovač GmbH.
- Knippenberg, D. v./Sitkin, S. B. (2013): A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? In: Academy of Management Annals, 7 (1), S. 1-60. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>.

- Kotte, S./Hinn, D./Oellerich, K./Möller, H. (2016): Der Stand der Coachingsforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching 1/2016, S. 5-23.
- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lam, C. K./Huang, X./Chan, S. C. H. (2015): The Threshold Effect of Participative Leadership and the Role of Leader Information Sharing. In: Academy of Management Journal 58, Nr. 3, S. 836-855.
- Litzcke, S./Heber, F. (2017): Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. In: Häring, K./Litzcke, S. (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 61-97.
- Mack, O./Khare, A. (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, O./Khare, A./Krämer, A./Burgartz, T. (Hrsg.): Managing in a VUCA World, Heidelberg, New York: Springer, S. 3-20.
- Maelicke, B. (2014). Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, U./Grunwald, K./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos, S. 825-835.
- Malik, F. (2001): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 7. Auflage, München und Stuttgart.
- Montano, D./Reeske, A./Franke, F./Hüffmeier, J. (2017): Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. In: Journal of Organizational Behavior 38/2017, S. 327-350.
- Moser, M. (2017): Widerspruchstoleranz bei Führungskräften. Eine Schlüsselkompetenz in hybriden Organisationen. In: ZFO 03/2017, Nr. 86, S. 155-161.
- Myers, D. G. (2014): Psychologie, Berlin und Heidelberg: Springer.
- Nagel, E./Kessler, O./Sommerfeld, P. (2007): Die reflexive Verwaltung. Lernen in sozialen Netzwerken, Bern: Haupt.
- Nerdinger, F. W. (2014): Führung von Mitarbeitern. In: Friedemann, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin und Heidelberg: Springer, S. 83-102.
- Nolte, R./Zimmermann, S. (2015): Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung, Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Nourthouse, P. G. (2010): Leadership: Theory and practice, New York, NY: Sage.
- Olafsen, A. H./Deci, E. L./Halvari, H. (2018): Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. In: Motivation and Emotion 42/2018, S. 178–189.

- Ostendorf, F./Angleitner, A. (2004): NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae: NEO-PI-R; Manual. Revidierte Fassung, Göttingen: Hogrefe.
- Pelz, W. (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: von Au, C. (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze System, Beziehung, Haltung und Individualität, Wiesbaden: Springer, S. 93-112.
- Peus, C./Braun, S./Frey, D. (2016). Leadership Style Assessment. Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen, Göttingen: Hogrefe.
- Peus, C./Wesche, J. S./Braun, S. (2015): Authentic Leadership. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 15-26.
- Regnet, E. (2014): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 29-45.
- Reichard, C. (2002): Governance öffentlicher Dienstleistungen, [http://www.unipotsdam.de/u/ls\\_puma/!PUBLIKATIONEN/governance.pdf](http://www.unipotsdam.de/u/ls_puma/!PUBLIKATIONEN/governance.pdf) (Zugriff: 20. April 2018).
- Reinhardt, R. (2014a): Ausblick I: Wissenschaftliche Reflexionen. In: Reinhardt, R. (Hrsg.): Neuroleadership, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 315-338.
- Reinhardt, R. (2014): Ausblick II: Neuroleadership für die Zukunft. In: Reinhardt, R. (Hrsg.): Neuroleadership. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 339-340.
- Rieger, J. (2015): Werte und Haltungen in der Sozialen Arbeit. In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 17/2015 (16.12.2015), Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Rieger, J. (2014): Die individuelle Basis für Partizipation. Haltung und Fachkompetenz. In: Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, Weinheim und Basel, S. 56–73.
- Ritzenhöfer, L./Brosi, P./Spörrle, M./Welp, I. M. (2017): Leader pride and gratitude differentially impact follower trust. In: Journal of Managerial Psychology 32, Nr. 6, S. 445-459.
- Roberts, B./Kuncel, N./Shiner, R./Caspi, A./Goldberg, L. (2007): The power of personality: The comparative validity of personality traits, socio-economic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. In: Perspectives in Psychological Science 2/2007, S. 313–345.
- Robbins, S. P./Coulter, M./Fischer, I. (2014): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Hallbergmoos: Pearson.
- Rosenstiel, L. v. (2014): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-28.

- Rosenstiel, L. v./Nerdinger, F./Spieß, E. (Hrsg.) (1998): Von der Hochschule in den Beruf, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Roß, P.-S. (2012): Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune, Baden-Baden: Nomos.
- Rowold, J. (2015): Konzepte für Training, Coaching und Mentoring. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 417-427.
- Ryan, R. M./Deci, E. L (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: American Psychologist by the American Psychological Association 55, Nr. 1, S. 68-78.
- Sashkin, M. (2004): Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In: Antonakis, J./Cianciolo, A. T./Sternberg, R. J. (Hrsg.), The nature of leadership, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications Inc., S. 171-196.
- Satow, L. (2012): Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skalendokumentation. <http://www.drsatow.de> (Zugriff: 15. Mai 2018).
- Schedler, K./Rüegg-Stürm, J. (2013): Multirationales Management – Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern: Haupt Verlag.
- Schedler, K./Proeller, I. (2011): New Public Management, Bern: Haupt Verlag.
- Schermuly, C. C. (2015): Führung und psychologisches Empowerment. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 303-313.
- Schermuly, C. C. (2013): Führung, Berlin: Deutscher Psychologen Verlag
- Schirmer, U./Woydt, S. (2016): Mitarbeiterführung, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schmidt, A./Wilkens, U. (2014): Gesundheitsmanagement. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 613-623.
- Schröer, H. (2013): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Ein Vergleich der Strategien. Tagungsdokumentation. Fachtag der Diakonie Schleswig-Holstein am 10.09.2013 in Rendsburg, [http://www.i-iqm.de/dokus/ikoe\\_und\\_dim.pdf](http://www.i-iqm.de/dokus/ikoe_und_dim.pdf) (Zugriff: 20. April 2018).
- Schubert, H. (Hrsg.) (2018): Integrierte Sozialplanung für die Versorgung im Alter. Bausteine und innovative Planungspraxis, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, H. (2018a): Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS.



- Schubert, H. (2018b): Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS.
- Schubert, H. (2015): Lokale Governance. Einführung in das Konzept. In: Knabe, J./van Rieën, A./Bladow, R. (Hrsg.): Städtische Quartiere gestalten, Bielefeld: transcript Verlag, S. 113-129.
- Schubert, H. (2008): Netzwerkmanagement, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schuler, H. (2014): Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, Göttingen et al.: Hogrefe.
- Schuler, H./Höft, S./Hell, B. (2014): Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. /Kanning, U. P. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 149-201.
- Schwer, C./Solzbacher, C. (2014): Professionelle pädagogische Haltung. Historische, theoretische und empirische Zugänge zu einem viel strapazierten Begriff, Bad Heilbrunn: J. Klinkhardt.
- Seibert, S. E./Wang, G./Courtright, S. H. (2011): Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations. A Meta-Analytic Review. In: Journal of Applied Psychology (American Psychological Association) 96, Nr. 5, S. 981–1003.
- Skogstad, A./Aasland, M. S./Nielsen, M. B./Hetland, J./Matthiesen, S. B./Einarsen, S. (2014): The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. In: Zeitschrift für Psychologie 222/2014, S. 221-232.
- Silva, C./McGuire, M. (2010): Leading public sector networks. An empirical examination of integrative leadership behaviors. In: The Leadership Quarterly 21, Nr. 2, S. 264-277.
- Singer, T./Bolz, M. (2013): Mitgefühl in Alltag und Forschung. E-Book-Download unter: <http://www.compassion-training.org/?page=download&lang=de> (letzter Abruf am 05.08.2019)
- Sohm, S. (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Spisak, M. (2017): Wie gehe ich in der Führung mit Emotionen um? In: Spisak, M./Della Picca, M. (Hrsg.): Führungsfaktor Psychologie. Fragen aus der Führungspraxis – Antworten der Psychologie, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 101-149.
- Spreitzer, G. M. (2007): Taking Stock. A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In: Cooper, C./Barling, J. (Hrsg.): The Handbook of Organizational Behavior, Thousand Oaks: Sage Publications.



- Spreitzer, G. M. (1995): Psychological empowerment in the workplace. Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38, Nr. 5, S. 1442-1465.
- Stajkovic, A. D./Luthans, F. (2001): Differential effects of incentive motivators on work performance. In: *Academy of management journal* 44, Nr. 3, S. 580-590.
- Steyrer, J./Meyer, M. (2010): Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? 60 Jahre Führungsstilforschung – Einsichten und Aussichten. In: *ZFO* 03, Nr. 79, S. 148–155.
- Stiehl, S./Bergner, S. (2015): Persönlichkeit und Führung. In: Felfe, J. (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen: Hogrefe, S. 369-379.
- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. In: *Journal of Psychology: Interdisciplinary/Applied* 25/1948, S. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Straka, G. A./Macke, G. (2009): Berufliche Kompetenz: Handeln können, wollen und dürfen. Zur Klärung eines diffusen Begriffs. In: *BWP* 3/2009, S. 14-17.
- Straßburger, G./Rieger, J. (2014): *Partizipation kompakt: Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Stremlow, J./Riedweg, W./Da Rui, G./Müller, M./Schnyder Burghartz, A. (2018): *Gestaltung kommunaler Alterspolitik in der Schweiz. Eine multiperspektivische Betrachtung*, Luzern: Interact (erscheint im November).
- Strippler, M./Moore, S./Rosenthal, S./Dörffer, T. (2013): *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends.*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Tabatt-Hirschfeldt, A./Stremlow, J./Unger, F./Sann, U./Kessler, O./Caputo, T.-M. (2018): Rahmenbedingungen integrierter Sozialplanung – Rollenverständnisse und Kompetenzprofile von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen. In: *FGW-Publikation Vorbeugende Sozialpolitik* 14, Düsseldorf: FGW - Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.).
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern. In: *Harvard Business Review* 36, Nr. 2, S. 95-101.
- Van Quaquebeke, N./Eckloff, T. (2010): Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. In: *Journal of Business Ethics* 91/2010, S. 343–358.
- Vincent-Höper, S./Gregersen, S./Nienhaus, A. (2017): Do Work Characteristics Mediate the Negative Effect of Transformational Leadership on Impaired Well-Being? In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 61/2017, S. 167-180.

- VSOP - Verein für Sozialplanung e.V. (1995): Fachpolitische Stellungnahme ‚Controlling und Sozialplanung‘, Speyer.
- VSOP – Verein für Sozialplanung (2011): VSOP – Kompass/Plattform. 1991 – 2011: 20 Jahre VSOP, [https://www.vsoc.de/download/interne\\_dokumente/VSOP\\_kompass\\_plattform\\_2008.pdf](https://www.vsoc.de/download/interne_dokumente/VSOP_kompass_plattform_2008.pdf) (Zugriff: 25. Juli 2018).
- Weibler, J. (2016): Personalführung, München: Vahlen.
- Weinert, A. B. (2015): Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim: Beltz.
- Weinert, F. E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen, Weinheim/Basel: Beltz, S. 17-31.
- Welp, I. M./Brosi, P./Schwarz Müller, T. (2018): Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, Frankfurt a.M.: Campus.
- Wendt, W. R. (2014): Versorgung meistern auf jeder Ebene und in eigener Sorge und Regie das Leben führen. Aspekte von Governance in der Sozialwirtschaft. In: Tabatt-Hirschfeldt, A. (Hrsg.): Öffentliche und Soziale Steuerung. Public Management und Sozialmanagement im Diskurs, Baden-Baden: Nomos, S. 84-104.
- Wendt, W.-R. (2010): Wohlfahrtsarrangements, Neue Wege in der Sozialwirtschaft, Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos.
- Werner, W. (2018): Sozialplanung. In: Bassarak, H. (Hrsg.): Lexikon der Schulsozialarbeit, Baden-Baden: Nomos, S. 464-465.
- Wesche, J. S./May, D./Muck, P. M. (2015): Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung der Geführten. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe, S. 239-252.
- Wimmer, N. (2010): Dynamische Verwaltungslehre, Wien: Springer.
- Winkler, E./Busch, C./Clasen, J./Vorwinkel, J. (2015): Changes in Leadership Behaviors Predict Changes in Job Satisfaction and Well-Being in Low-Skilled Workers. In: Journal of Leadership/Organizational Studies 22, Nr. 1, S. 72-87.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Yukl, G. (2012): Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. In: Academy of Management Executive 26, Nr. 4, S. 66-85.
- Yukl, G./Mahsud, R. (2010): Why flexible and adaptive leadership is essential. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research 62, Nr. 2, S. 81–93.

Zweifel, C. (2014): Alterspolitische Netzwerke in Schweizer Gemeinden. In: Höpflinger, F./van Wezemael, J. (Hrsg.): Age Report III – Wohnen im höheren Lebensalter, Grundlagen und Trends, Zürich: Seismo, S. 201-210.

## Über die Autor\_innen



### **Oliver Kessler, lic. per. publ. HSG**

Oliver Kessler ist seit 2003 als Dozent, Forscher und Organisationsberater am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Der Ökonom und Politikwissenschaftler mit Berufs- und Führungserfahrung in sozialen Organisationen, in der Verwaltung und in der Privatwirtschaft leitet am IBR das Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management und den MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich. Zudem ist er ehrenamtlich als Stiftungsrat einer sozialen Organisation tätig. Arbeitsschwerpunkte: Organisation und Führung, Öffentliches Gesundheitsmanagement. E-Mail: [oliver.kessler@hslu.ch](mailto:oliver.kessler@hslu.ch)



### **Thea-Maria Sann-Caputo, MA, MA**

Thea-Maria Sann-Caputo ist BA Soziale Arbeit, MA Beratung und Therapie, MA Soziologie; 5-jährige Tätigkeit als Sozialarbeiterin vorwiegend in der Beratung und ambulanten Betreuung von Menschen mit psychischer Erkrankung, davon 2 Jahre als Teamleitung; systemische Beraterin in Ausbildung; seit Dez. 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin am FB Sozialwesen an der Hochschule Fulda. Aktuell promoviert sie zur Bedeutung ökonomischer Rahmenbedingungen in der Professionalisierung psychosozialer Beratung. E-Mail: [thea-maria.caputo@sw.hs-fulda.de](mailto:thea-maria.caputo@sw.hs-fulda.de)



### **Prof. Dr. Uli Sann**

Seit September 2008 ist Uli Sann Professor für Psychosoziale Beratung an der Hochschule Fulda (Fachbereich Sozialwesen). Er ist Leiter des Master-Studiengangs *Methoden und Theorien von Beratung und Therapie*. Seine Schwerpunkte in Lehre, Forschung und Weiterbildung liegen in den Bereichen Gesprächsführung, Verhaltensmodifikation und Change Management in Sozialen Organisationen und der öffentlichen Verwaltung. Zuvor war er 10 Jahre lang als Psychologischer Psychotherapeut, Berater, Trainer und Coach tätig. Verantwortlich für das Kompetenzfeld *Pädagogische Psychologie* des Frankfurter Zukunftsrats. E-Mail: [Uli.Sann@sw.hs-fulda.de](mailto:Uli.Sann@sw.hs-fulda.de)



**Prof. Dr. Jürgen StremLOW**

Prof. Dr. Jürgen StremLOW ist von Beruf Sozialarbeiter und Soziologe. Er leitet das Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Zudem ist er für die Forschung im Fachbereich zuständig. Er forscht und lehrt zu Sozialplanung sowie zur Steuerung und Gestaltung sozialer Dienstleistungen, aktuell in den Bereichen der gemeinschaftlichen Selbsthilfe und der Alterspolitik. Er engagiert sich im Vorstand eines Mehrspartenhilfswerks und ist u. a. Mitglied der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS). E-Mail: [juergen.strem-low@hslu.ch](mailto:juergen.strem-low@hslu.ch).



**Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt**

Master of Social Management und Diplom Sozialarbeiterin/-pädagogin. Andrea Tabatt-Hirschfeldt ist Professorin für Sozialpolitik und Sozialökonomie an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel. Sie ist Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes in der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (BAGSMW) und des erweiterten Vorstandes der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS). E-Mail: [an.tabatt-hirschfeldt@ostfalia.de](mailto:an.tabatt-hirschfeldt@ostfalia.de)



**Prof. Dr. Frank Unger**

Frank Unger ist seit 2013 Professor im Bereich Sozial- und Bildungsmanagement mit den Schwerpunkten Führung und Kommunikation sowie Personal- und Organisationsentwicklung in Sozialen Organisationen und der Öffentlichen Verwaltung an der Hochschule Fulda (Fachbereich Sozialwesen). Er ist Leiter des Bachelorstudiengangs *Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltungsmanagement (BASS)* und Vorsitzender des Ausschusses für die staatliche Anerkennung von Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen. Zuvor war er über 10 Jahre Führungskraft in der Bundesagentur für Arbeit, darunter 5 Jahre operativer Geschäftsführer der Agentur für Arbeit Kassel. Er ist Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (BAGSMW) und Leiter des Kompetenzfeldes *Bildung in der Arbeitswelt* des Frankfurter Zukunftsrats. E-Mail: [Frank.Unger@sw.hs-fulda.de](mailto:Frank.Unger@sw.hs-fulda.de)

### **Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW)**

Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) wurde mit Unterstützung des für Wissenschaft zuständigen Ministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen im September 2014 als eigenständiger, gemeinnütziger Verein mit Sitz in Düsseldorf gegründet. Aufgabe und Ziel des FGW ist es, in Zeiten unübersichtlicher sozialer und ökonomischer Veränderungen neue interdisziplinäre Impulse zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung zu geben und politische Gestaltungsoptionen für die Gewährleistung sozialer Teilhabe in einer sozial integrierten Gesellschaft zu entwickeln. Durch die Organisation innovativer Dialogformate und die Förderung zukunftsorientierter Forschungsprojekte will das Forschungsinstitut die Vernetzung von Wissenschaft, Politik und zivilgesellschaftlichen Akteur\_innen vorantreiben und den zielgruppengerechten Transfer neuer Forschungsergebnisse gewährleisten.

Weitere Informationen zum FGW finden Sie unter: [www.fgw-nrw.de](http://www.fgw-nrw.de)

### **Der Themenbereich „Vorbeugende Sozialpolitik“**

Vorbeugende Sozialpolitik zielt darauf ab, die Entstehung und Verfestigung sozialer Problemlagen durch wirkungsorientierte Interventionen, den Aufbau von „Präventionsketten“ und eine bessere Verzahnung der Regelsysteme nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu verhindern, anstatt die daraus resultierenden Defizite nachträglich zu kompensieren. Zentrale Aufgabe des Themenbereichs „Vorbeugende Sozialpolitik“ des FGW ist es, das in den verschiedenen Handlungsfeldern vorhandene Handlungs- und Erfahrungswissen systematisch zu bündeln und aufzubereiten, die konkreten Spannungsfelder und Dilemmata zu analysieren, innerhalb derer sich vorbeugende Sozialpolitik bewegt, und die Ergebnisse dieser Arbeit in einen fruchtbaren Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft einzuspeisen. Durch die Förderung kleinerer und größerer Forschungsprojekte sowie durch geeignete Dialogformate will der Themenbereich dazu beitragen, für die verschiedenen beteiligten Akteure und Professionen eine gesicherte Wissensgrundlage und einen gemeinsamen Orientierungs- und Bezugsrahmen zu schaffen.

Weitere Informationen zum Profil und zu den aktuellen Aktivitäten des Themenbereichs finden Sie unter:

[www.fgw-nrw.de/sozialpolitik](http://www.fgw-nrw.de/sozialpolitik)

---

